

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado

**A CONSTRUÇÃO DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL DE
FUNCIONÁRIOS:
estudo de caso em uma empresa varejista**

Hélvia Barcelos Guerra

**Belo Horizonte
2015**

Hélvia Barcelos Guerra

**A CONSTRUÇÃO DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL DE
FUNCIONÁRIOS:**

estudo de caso em uma empresa varejista

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Linha de pesquisa: Relações de poder e Dinâmica das organizações

Área de concentração: Organização e estratégia

Belo Horizonte
2015

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado "A CONSTRUÇÃO DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL DE FUNCIONÁRIOS: estudo de caso em uma empresa varejista", de autoria de Hέλvia Barcelos Guerra, sob a orientação do Professor Doutor Fernando Coutinho Garcia, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes – Área de Concentração: "Organização e Estratégia".

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Belo Horizonte, 19 de janeiro de 2015.


Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

À minha mãe *in memoriam* e ao meu pai.

Ao meu companheiro, José Geraldo.

Às minhas irmãs Helga e Heliane.

AGRADECIMENTOS

Uma importante jornada chega ao final. Um sonho iniciado em 2012, após trinta anos dedicados à vida executiva na área de Recursos Humanos. Era o momento de buscar novos horizontes. A escolha da faculdade exerceu influência no imaginário pessoal, reconheço.

Agora é hora de agradecer. Em primeiro lugar, ao Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia, um orientador exemplar. Agradeço a confiança, a paciência, o saber ouvir e dialogar, o sinalizar caminhos, o questionar e criticar com especial desvelo. O convívio possibilitou dismantelar convicções, soltar os fios ligados ao passado, na linguagem de Foucault (2014), além de alargar a visão e deslocar para o patamar superior o entendimento de questões relacionadas à gestão de pessoas. Os méritos desta dissertação, em grande parte, eu os atribuo ao seu convite para que eu adentrasse por novos e fascinantes caminhos.

Aos professores Dr. Luiz Honório, Dr. Luciano Zille, Dr. Antônio Luiz, Dr.^a Caíssa, Dr.^a Aleixina, Dr.^a Maria Auxiliadora (Dorinha), Dr. Alfredo, Dr. Wendel e Dr.^a Thalita, pela disponibilidade, pelos valorosos ensinamentos e pela decisiva influência em minha formação e na elaboração desta dissertação.

Minha gratidão à psicóloga, psicanalista, mestra e doutoranda Alane Michelini Moura, pelas conversas sobre narcisismo e pela disponibilidade em me auxiliar na interpretação de fenômenos observados em Alpha que pudessem estar associados a esse tema.

À Beatriz Barezani e Wania Barbosa, funcionárias da Secretaria de Pós-Graduação da Faculdade Novos Horizontes, pela amabilidade, receptividade e disposição para sanar dúvidas. Vocês me socorreram em diversos momentos ao longo desses anos.

Aos colegas de Mestrado, em especial à Adriana Mafra, pela convivência e pelo aprendizado compartilhado. Levo comigo excelentes lembranças desse convívio.

Ao longo desta trajetória, pude confrontar-me com meus limites. Pessoas especiais, como Júnia, Nereida e Lúcia, revelaram-se muito importantes. Minha gratidão a vocês. E à minha irmã Helga, por colocá-las em meu caminho.

Um agradecimento especial à Ana Maria, minha sobrinha, por compartilhar a angústia no momento mais disfuncional desta trajetória.

À minha prima Sandra, pela disponibilidade e dedicação em dar-me aulas e por me ajudar a resgatar conceitos aprendidos e abandonados no ensino médio. Sem você jamais conseguiria 91,73% de aproveitamento em "Raciocínio Quantitativo" no teste da ANPAD, edição de setembro de 2011.

À minha família e ao meu companheiro, pelo convívio, pelas boas risadas, pelas celebrações em cada etapa concluída, pelo incentivo a seguir em frente, e pela tolerância nos momentos difíceis. Meu amor, respeito, carinho e admiração a vocês são enormes.

Finalmente, ao Eugênio Mattar, *CEO* da Localiza Rent a Car, por intermediar a aproximação com o presidente da Alpha.

Completo esta jornada com duas certezas. Primeira, ter feito uma escolha acertada em 2012; e a segunda: existe um longo caminho à frente.

Livre da relação, a representação pode se dar como pura apresentação.

Michel Foucault (2007)

RESUMO

Os estudos da Administração evidenciam um ambiente de transformação de valores e da dinâmica organizacional, motivado, por exemplo, pela mídia e pelo aumento da visibilidade das empresas. Para Kets de Vries (1997), está cada vez mais difícil para as modernas corporações almejar o controle das pessoas apenas por meio de sistemas formais. Isso leva as empresas a agirem deliberadamente na criação de relações de transferência e na adoção de novos e sutis mecanismos de controle e de manifestação de poder capazes de formar uma legião de presas do carisma da administração, servos devotos das organizações. Tendo por base a questão "Como acontece a construção da identificação de funcionários com as organizações?", esta dissertação tem o objetivo de analisar as práticas de gestão de pessoas responsáveis por essa construção em empresa varejista, apontada de forma recorrente pela mídia como uma das melhores para se trabalhar no Brasil. Para tal, as considerações de Faria e Meneghetti (2007) sobre o sequestro da subjetividade conferem suporte teórico ao estudo realizado. A pesquisa é descritiva, tem abordagem qualitativa e o método escolhido é o estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental, observação não participante e entrevistas semiestruturadas com o presidente e a diretora de RH da varejista, além de entrevistas não estruturadas com 30 funcionários. A análise verificou que a identificação é construída a partir dos valores organizacionais e de ideologias e ações articuladas pela alta administração. Essas ideologias e ações vinculam-se a três formas de sequestro da subjetividade identificadas por Faria e Meneghetti (2007). A primeira é a identificação, que faz com que o funcionário se ajuste ao imaginário instituído pela empresa. A segunda é a colaboração solidária, manifesta na adesão ao trabalho e no engajamento do empregado. A terceira é o envolvimento total, ou seja, a entrega de si à sedução e ao encantamento proporcionado pelos valores da organização. Ainda que o tema central invoque questões ligadas à construção da identificação, esta dissertação tangencia a presença do narcisismo nas lideranças, fenômeno emergente na administração estudado por Enriquez (2002), Freitas (2002), Lapierre (2012) e Chanlat (2012), entre outros, e, também, a influência da mídia na construção da identidade organizacional, pesquisada na Dinamarca por Kjærgaard, Morsing e Ravasi (2011).

Palavras-chave: Valores. Carisma. Sedução. Relações de transferência. Mídia. Sequestro da subjetividade.

ABSTRACT

Studies on administration show a transforming environment with changes in values and organizational dynamics which are motivated, among others, by the media and the increasing visibility of companies. According to Kets de Vries (1997), it is becoming more and more difficult for modern corporations to seek to control people only through formal systems. This leads companies to deliberately create transference relations and adopt new and subtle control mechanisms and manifestation of power, capable of forming a legion of preys to the charisma of the management, devoted servants of the organizations. Taking the question "How does the construction of the employees' organizational identification happen?" as a basis, this paper aims to analyze the people management practices responsible for this construction in a retailer, recurrently appointed by the media as one of the best companies to work for in Brazil. To this end, Faria and Meneghetti's (2007) considerations on the captivation of subjectivity give theoretical support to this study. The research is descriptive, with qualitative approach, and the chosen method is case study. Data were collected through documentary research, non-participant observation, semi-structured interviews with the retailer's CEO and the HR director, as well as unstructured interviews with 30 employees. The analysis found that the identification is constructed from the organizational values and the ideologies and actions promoted by senior management. These ideologies and actions are linked to three forms of captivation of subjectivity identified by Faria and Meneghetti (2007). The first one is identification, which causes the employee to adjust himself or herself to the imaginary established by the company. The second is solidary collaboration, expressed by the employees' adhesion to and engagement with work. The third form is total involvement, i.e., surrendering oneself to the allurements and enchantment provided by the organization's values. Although the central theme invokes issues related to the construction of identification, this paper briefly refers to the presence of narcissism in leadership, an emerging phenomenon in management, studied by Enriquez (2002), Freitas (2002), Chanlat (2012), among others; and also the influence of the media in the construction of organizational identity studied in Denmark by Kjærgaard, Morsing and Ravasi (2011).

Keywords: Values; charisma; allurements; transference relations; media; captivation of subjectivity

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Síntese dos temas e autores do tópico 3.1	29
QUADRO 2 - Síntese dos temas e autores do tópico 3.2	34
QUADRO 3 - Síntese dos temas e autores do tópico 3.3	37
QUADRO 4 - Síntese dos temas e autores do tópico 3.4	42
QUADRO 5 - Síntese dos temas e autores do tópico 3.5	48
QUADRO 6 - Roteiro da entrevista semiestruturada <i>vis-à-vis</i> teoria de base	53
QUADRO 7 - Etapas da coleta de dados	58
QUADRO 8 - Tipo de entrevista e identificação do entrevistado	60
QUADRO 9 - Vantagens destacadas pela mídia	97
QUADRO 10 - Percepções sobre ser a melhor empresa para se trabalhar	
- Parte 1	103
QUADRO 11 - Percepções sobre ser a melhor empresa para se trabalhar	
- Parte 2	98

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Comparativo entre número de funcionários e faturamento	24
TABELA 2 - Distribuição dos funcionários, segundo o nível hierárquico	24
TABELA 3 - Locais de realização, número de visitas e de horas dedicadas a observação não participante	56
TABELA 4 - Distribuição do quadro funcional, por faixa etária	71
TABELA 5 - Percentual de favorabilidade alcançado para os itens remuneração e reconhecimento	97
TABELA 6 - Percentual de funcionários engajados na linha do tempo.....	98
TABELA 7 - Taxa anual de <i>turnover</i>	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO - *Chief Executive Officer*

FEAUSP - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade
de São Paulo

FIA - Fundação Instituto de Administração

PCD - Pessoas com deficiência

RH - Recursos Humanos

SAC - Serviço de Assistência ao Cliente

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema de Pesquisa	17
1.2	Objetivos	17
1.2.1	Objetivo Geral	18
1.2.2	Objetivos Específicos	18
1.3	Justificativa	18
2	AMBIÊNCIA DO ESTUDO	21
3	REFERENCIAL TEÓRICO	25
3.1	Acepções sobre indivíduos e trabalho nas organizações	25
3.2	Relações de transferência e a construção da identificação	29
3.3	O imaginário: na vida pessoal e no trabalho	34
3.4	Rituais sedutores nas organizações	37
3.5	Aliciamento da subjetividade	43
4	METODOLOGIA	49
4.1	Abordagem da pesquisa	49
4.2	Tipo de pesquisa	49
4.3	Método de pesquisa	50
4.4	Unidade de análise e sujeitos da pesquisa	51
4.5	Técnica de coleta de dados	52
4.6	Análise de dados	58
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	60
5.1	O começo de tudo	62
5.2	Apelo à sedução	67
5.3	O mito do herói	74
5.4	O mito de ser dono	82
5.5	A força do hino	89
5.6	Orgulho de pertencer	95
5.7	Contradições na Alpha	102
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
	REFERÊNCIAS	111
	APÊNDICES	119

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado e competitivo, o contexto social e laboral experimenta vigorosa transformação, motivada por ações da mídia (KJÆRGAARD; MORSING; RAVASI, 2011), aumento da visibilidade externa das organizações, mudança nos padrões de concorrência, facilidade de acesso a informações, favorecida pela capacidade de convergência e transmissão de dados, escalada tecnocientífica, uso de novas tecnologias de base microeletrônica no processo produtivo e, principalmente, esgotamento do modelo taylorista como alternativa para a acumulação de capital (FARIA, 2011c).

As organizações são construções humanas (PAZ, 2004; GAULEJAC, 2007). Isso atribui às pessoas um papel fundamental e dificulta a compreensão dos fatores influentes, enquanto comanda, secretamente, o processo decisório, as relações de poder, a construção da identidade com as organizações e demais fenômenos que fazem parte da dinâmica empresarial (FARIA; MENEGHETTI, 2007; SCHWARTZ, 2005; SEGNINI, 2009).

Esse contexto de transformações sociais e laborais pressiona as organizações a avaliar a realidade experimentada pelos seus atores internos, além dos mecanismos de gestão centralizados na autoridade em cadeias burocráticas de comando (FARIA; MENEGHETTI, 2007; GAULEJAC, 2007; FARIA, 2011c).

Para Kets de Vries (1997), está cada vez mais difícil para as modernas corporações almejar o controle das pessoas apenas por meio de sistemas formais. Isso leva as organizações a buscar novas e sutis formas de manifestação de poder. Ganha força no capitalismo, segundo Faria (2011a), um controle sofisticado do processo de trabalho, cuja ênfase passa a recair sobre a subjetividade do trabalhador. E as lideranças podem determinar o sucesso ou fracasso das organizações. Afinal, são elas as responsáveis por mobilizar a energia dos funcionários, a partir de ações alinhadas com as expectativas das pessoas. Respondem pela construção de vínculos de identificação e engajamento com a organização (DAVEL; MACHADO, 2001).

As relações de poder, na forma contemporânea do capitalismo, afetam "tanto o trabalho realizado, em termos de condições e de procedimentos, como as expectativas de emprego" (FARIA, 2011c, p. 64). Uma das alterações destacadas por Gaulejac (2007) e Faria (2011a) relaciona-se à maior atribuição de responsabilidades às pessoas e à centralização da autoridade nas gerências. Acrescentem-se a mentalidade imediatista e as *vidas apressadas* cotejadas por Portugal *et al* (2006).

Faria e Schmitt (2007), Freitas (2002), Gaulejac (2007) e Motta (2002) destacam como consequência dessas novas formas de poder a existência de uma legião de gestores devotados à grande empresa. São profissionais dispostos a, simultaneamente, cooperar e competir em ambiente no qual predominam o senso de pertencimento ao *grupo* organizacional e a aquisição, por empréstimo, da identidade e do *status* conferido à logomarca da empresa.

Os atores internos podem, então, torna-se prisioneiros das crenças, das imagens e do refrão de caráter didático e moralizante construídos pelas lideranças. O marketing é, agora, o instrumento de controle social. Segundo Faria (2011a, p. 90), uma peculiaridade do mundo contemporâneo é a existência de um "conjunto de normas criadas não pela vontade dos dominantes para justificar o exercício da coação implícita ou explícita, mas por vontade coletiva", obtida com a criação de equipes participativas de trabalho.

Essas pessoas, sujeitos de cultura e construtores de concepções para o mundo, estão adquirindo novas formas de pensar e de agir, uma modernidade de ilusões, em resposta aos apelos subjetivos e de encantamento aos quais estão submetidos pela mídia (BAUMAN, 2007), aos apelos sociais e à realidade estética sentida e percebida pelas pessoas (GAGLIARDI, 2012).

As estratégias de controle sobre os indivíduos nas organizações, nos instrumentos e fontes de poder, passam por vigorosas e rápidas transformações. Reconfiguram as relações de trabalho, tornando-o intelectual, afetivo e imaterial, contribuindo, assim,

para a passagem do sujeito de uma situação de controle por confinamento para a de autocontrole, na qual a servidão passa a ser voluntária (FARIA, 2011b).

Sistemas simbólicos são utilizados para configurar e nutrir a mentalidade das pessoas e de grupos sociais com novos referenciais. Servem para legitimar uma ordem que se reproduz e se recompõe, configurando a atribuição de um novo sentido às pessoas no âmbito do trabalho. Recursos de linguagem, de uso sistemático, estruturam afetos e crenças das pessoas diante das organizações. Conferem, simbolicamente, *status* e poder aos trabalhadores, que, por sua vez, passam a se subordinar aos interesses da organização e transformam em projeto pessoal aquele desenhado e estabelecido pela organização (GAULEJAC, 2007; PIMENTA; CORRÊA, 2007).

O autoritarismo, por exemplo, passa a se manifestar de maneira “sutil, sofisticada e indireta, a partir de *instrumentos refinados*, que as técnicas de manipulação são capazes de produzir” (FARIA, 2011a, p. 91).

A sociedade atual também está dominada pelo valor da troca, vivendo "tempos de reality shows" (PORTUGAL *et al.*, 2006) e de mistificação das relações sociais. Por decorrência, o "trabalho aparece como uma livre troca de equivalentes: *trabalho por salário*" (FARIA, 2011c, p. 114).

Faria e Meneghetti (2007) denominam sequestro da subjetividade o fenômeno que ocorre quando funcionários passam a se dedicar de corpo e alma às organizações nas quais trabalham, como resultado de servilismo mental, incremento de vínculos emocionais e identificação com a empresa. Há uma paixão, um movimento interno, que toma os "valores, desejos, interesse, libido¹ e afeto" de pessoas livres (FARIA, 2011c, p. 116) e as faz levantar e enfrentar as jornadas de trabalho. Esses mecanismos de sequestro são sutis. Geram ganhos de produtividade e modificam a lógica da acumulação de capital.

¹ Libido: termo da psicanálise utilizada em estudos recentes no âmbito das organizações conduzidos por Gaulejac, Faria, Enriquez, Dejours e outros.

A partir dessas considerações, neste estudo interessou descrever ações adotadas por uma organização varejista, zelosa em promover a identificação de funcionários com suas práticas e seu modelo de gestão de pessoas. Interessou também retratar o quanto essas ações representam as formas de sequestro da subjetividade identificadas e descritas por Faria e Meneghetti (2007). A empresa pesquisada figura na lista das melhores para se trabalhar (VOCÊ S/A, 2013; VALOR CARREIRA, 2013), elemento considerado como premissa do estudo.

1.1 Problema de Pesquisa

O trabalho ocupa um espaço importante na vida da maioria das pessoas. Gaulejac (2007, p. 122) escreve que "o indivíduo procura na organização um meio de satisfazer seus desejos de onipotência e de canalizar suas angústias". No entendimento de Freitas (2002), mecanismos diversos têm sido criados para manejar as dimensões simbólica e imaginária e, assim, influenciar o comportamento dos indivíduos, colocando as organizações como fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. Faria e Meneghetti (2007) afirmam que esse "manejo" é composto de sutilezas, cuidadosamente construídas e planejadas, capazes de levar os funcionários a adotar padrões de conduta desejados, as quais podem abrigar sentimento de total envolvimento com os valores organizacionais, campo propício ao sequestro também das relações afetivas (FARIA; LEAL, 2007).

Esta pesquisa se propõe a responder à seguinte questão:

Como acontece a construção da identificação de funcionários com as organizações?

1.2 Objetivos

Embasado, principalmente, nos estudos de Faria e Meneghetti (2007), naquilo que se refere às cinco formas de sequestro da subjetividade, apresentadas no referencial teórico, este estudo pretende a responder à questão de pesquisa por meio dos objetivos a seguir apresentados.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar as práticas de gestão de pessoas responsáveis pela construção da identificação dos empregados com a empresa pesquisada, de acordo com a visão do presidente e da diretora de recursos humanos (alta administração) *vis-à-vis* a percepção de funcionários.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e descrever as políticas e as práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa estudada;
- b) Descrever e analisar a percepção da alta administração quanto ao uso das práticas de gestão de pessoas no processo de internalização de valores e à construção da identificação dos funcionários com a organização;
- c) Analisar a ocorrência de possíveis ações de aprisionamento psíquico decorrentes de políticas e práticas de gestão de pessoas;
- d) Observar e relatar a dinâmica em lojas da empresa, descrevendo comportamentos e percepções dos funcionários *vis-à-vis* a visão da alta administração.

1.3 Justificativa

A sociedade atual experimenta vigorosa transformação, motivada, por exemplo, pela mídia, pelo aumento da visibilidade organizacional e pela competitividade entre empresas e suas pessoas (BENNIS, 1972; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). Vive-se em estado contínuo de evolução, que transforma valores e exige dos indivíduos (sujeitos de cultura e construtores de concepções para o mundo) novas formas de pensar e de agir (HOFSTEDE, 2003; BAUMAN, 2008; TORRES; ALFINITO, 2008; FISCHER, 2009; FLEURY, 2009; SCHEIN, 2009).

Nesse ambiente de transformações, é importante destacar que, para Enriquez (2002b), as organizações são um prolongamento da personalidade do principal dirigente, e os valores dessa pessoa influenciam e comandam as decisões, a

construção da identidade e a dinâmica organizacional (PAZ, 2004; SCHWARTZ, 2005; FLEURY, 2009; MINTZBERG, 2010; SEGNINI, 2009; KETS DE VRIES; MILLER, 2012).

Sublinha-se, ainda, a falência do modelo taylorista como forma de controle dos processos de trabalho. Isso faz com que a gestão se torne *ciência* do capitalismo "subentendida por uma vontade de domínio que se apresenta como fundamentalmente racional" (GAULEJAC, 2007, p. 75). Exige das organizações a adoção de novas e sutis formas de manifestação de poder, capazes de formular apelos à mobilização subjetiva e de suscitar engajamentos singulares das pessoas com as organizações (FARIA, 2011c; FARIA; MENEGHETTI, 2007).

A relevância desta pesquisa para a academia está em ampliar o entendimento da dinâmica e do contexto contemporâneo do trabalho, vinculado a fenômenos de encantamento, proporcionado pelas ações alicientes de sequestro da subjetividade, estudado por Faria e Meneghetti (2007). Afinal, a Presidência e a Diretoria de Recursos Humanos da empresa estudada podem estar adotando práticas sedutoras de gestão de pessoas, como motor para a construção de vínculos de identificação dos seus empregados com a organização e os valores por ela oferecidos.

Segundo Davel e Machado (2001), o contexto contemporâneo tende a tornar tanto líderes quanto seguidores mais vulneráveis ao exercício de influência recíproca nos planos social, simbólico, identitário e cultural. Conquistar elevado grau de identificação dos funcionários com as práticas organizacionais desafia as lideranças a buscar novas e sutis formas de controle. Oferecer uma realização imaginária aos atores internos da organização conduz ao que Faria e Meneghetti (2007) denominam "sequestro da subjetividade". Dessa maneira, para as organizações a relevância da pesquisa está em favorecer o entendimento das decisões das lideranças ao elaborar políticas organizacionais e práticas de gestão de pessoas, com seus efeitos e influências na subjetividade humana. A potencialidade sedutora propicia a construção de elementos de comprometimento e identificação dos funcionários com a organização.

Para a sociedade, Freitas (2002) destaca o privilégio concedido atualmente à imagem e aos símbolos capazes de atestar o sucesso individual. Traz, ainda, a reflexão sobre a contemporânea corrosão dos valores familiares e religiosos. Considerando que as pessoas necessitam de referências externas para a sua saúde mental, "a incorporação dos valores organizacionais passa a ser uma alternativa adotada pelas pessoas" (FREITAS, 2002, p. 55). A incorporação desses valores pode significar um processo de alienação, e a adoção de padrões de comportamento para o indivíduo ser aceito em seu meio social (FARIA; MENEGHETTI, 2007). Dessa forma, espera-se que esta pesquisa possa contribuir, no plano da sociedade, para esclarecer a representação dos valores organizacionais no imaginário e nas preferências comportamentais dos funcionários.

Em termos de estruturação, o estudo está organizado em seis capítulos, incluindo esta Introdução. O segundo, descreve a ambiência do estudo. O terceiro, destinado ao referencial teórico, está subdividido em cinco tópicos: no primeiro, apresenta-se uma breve incursão nas características da sociedade contemporânea e na influência exercida pelo trabalho e pelas organizações na vida de seus funcionários; no segundo, abordam-se questões relacionadas ao desenvolvimento humano, colocando luz nas relações de transferência e no desejo de reconhecimento, cruciais na questão identitária de cada indivíduo, com sua dupla face - de um lado, a singularidade; de outro, a pertença a um grupo (FREITAS, 2002); o terceiro, ressaltam-se aspectos mostrados na primeira e na segunda parte, nas quais é contextualizado o imaginário associado ao trabalho, com ênfase no papel da liderança; no quarto, procede-se a uma reflexão sobre os rituais sedutores presentes nas organizações capazes de proporcionar sentimentos de identificação e de facilitar a tarefa administrativa; e no quinto, adentra-se na a questão da subjetividade e contextualiza-se o processo aliciente de sequestro da subjetividade, capaz de deixar os indivíduos à mercê da organização, constatação descrita por Faria e Meneghetti (2007), que proporciona alicerce teórico ao desenvolvimento do presente estudo. O quarto contempla os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa. O quinto apresenta e analisa os dados empíricos, *vis-à-vis* o referencial teórico escolhido. O sexto traz as considerações finais. Por fim, têm-se as referências teóricas utilizadas e os APÊNDICES A e B.

2 AMBIÊNCIA DO ESTUDO

Apresenta-se como questionamento deste estudo: Como construir a identificação de funcionários com as organizações? Em outras palavras, também representa o poder de encantamento que uma marca pode exercer sobre seus funcionários, a partir de ações planejadas pelas lideranças. Por essa razão, uma premissa para a escolha da empresa estudada foi a presença continuada no Guia de melhores para se trabalhar e na lista de melhores em gestão de pessoas, publicada, anualmente, em revistas e jornais especializados em negócios.

As referidas listas são elaboradas a partir de critérios metodológicos específicos, adotados por institutos de pesquisa independentes. A Fundação Instituto de Administração (FIA), uma instituição independente que dá suporte aos alunos da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEAUSP) é a contratada pela revista *Exame*. A Aon, empresa de consultoria organizacional com atuação global, conduz o processo para o jornal *Valor Econômico*. Ambas as entidades são responsáveis pelo estabelecimento de uma base de referência teórica, pela definição das categorias de análise e pela coleta de dados (questionários, nos dois casos, e *focus group*, pela FIA). Elas analisam e interpretam as respostas dos funcionários e as comparam com as informações cedidas pela área de Recursos Humanos (RH) e pela Presidência das empresas inscritas.

Essas considerações destinam-se a justificar a premissa para a escolha da empresa. Um dos indicadores para determinar a vencedora do ano considera o grau de identificação dos funcionários com as organizações, como consta nos editoriais da revista e do jornal especializados em negócios.

A escolhida terá sua identidade preservada. Para os fins deste estudo, será chamada de "Alpha". A empresa conquistou presença em 11 das 18 edições da revista *EXAME*, e em nove das 11 edições do Caderno Valor Carreira (encarte anual do jornal *Valor Econômico*).

A Alpha nasceu em 1922, a partir da decisão de uma indústria fabril localizada na região Sul do País de abrir um ponto de venda para comercializar artigos têxteis. A ampliação do mix de produtos comercializados aconteceu em 1940. Em 1965, a organização passou a operar como loja de departamentos independente do grupo industrial de origem. Dois anos depois, tornou-se empresa de capital aberto.

A partir de 1990, a Alpha realizou uma reestruturação interna, e duas estratégias foram definidas: primeira, mudança no foco do negócio, para atuar no segmento da moda; e, segunda, implantação de uma filosofia de gestão voltada para superar as expectativas dos clientes, que passou a nortear as ações de todos na empresa.

Consta no *site* da empresa que o sucesso das duas estratégias impulsionou a expansão de suas atividades e ensejou a abertura de novas lojas nas regiões Sul e Sudeste, além do Distrito Federal.

Em dezembro de 1998, uma subsidiária de um grupo norte-americano adquiriu o controle acionário da Companhia. Além de receber os benefícios decorrentes do acesso a um grupo de especialistas em escolha de pontos comerciais e a fornecedores internacionais, Alpha passou a adotar procedimentos e controles internos diferenciados (*WEBSITE DA ALPHA*).

No ano seguinte, a Alpha foi indicada, pela primeira vez, "A melhor empresa para se trabalhar". Contava menos de dois mil funcionários, 3% deles com idade superior a 45 anos, 15% com formação superior completa e 5% com mais de 10 anos de trabalho na empresa, além de um faturamento anual acima de R\$300 milhões (*EXAME*, 1999, p. 86).

A venda do controle acionário da empresa aconteceu por meio de oferta pública de ações na Bolsa de Valores de São Paulo em junho de 2005. A Alpha entrou no chamado "Novo Mercado da Bovespa", tendo sido a primeira empresa do país a ter praticamente 100% das ações em circulação. Os recursos levantados com a pulverização de suas ações possibilitaram intensificar a expansão da empresa, por meio de abertura de lojas, aquisição de redes de lojas e presença em praticamente todos os estados brasileiros (*WEBSITE DA ALPHA*).

Em 2013, foi apontada como "A empresa do ano", em razão das práticas adotadas em gestão de pessoas. O número de empregados saltou para 15 mil; 6% deles com idade superior a 45 anos (*WEBSITE DA ALPHA*). Informam que a idade média é de 29 anos; e tempo médio de permanência na empresa situou-se em cinco anos (*VOCÊ S/A*, 2013, p. 279), tendo o faturamento anual ultrapassado os R\$4 bilhões (*EXAME*, 2014, p. 411).

A missão da empresa é: "Ser a maior e melhor loja das Américas em seu segmento, com produtos de qualidade, a preços competitivos, excelência na prestação de serviços, inovando e excedendo as expectativas dos clientes". A empresa declara adorar desafios, o que pressupõe a existência de forte ambição por novas conquistas.

São sete os valores corporativos, dos quais somente cinco são considerados mais relevantes para este estudo. Primeiro, entender e exceder as expectativas dos clientes; segundo, subordina os funcionários ao invólucro de ser a empresa alegre, inovadora e ética, ambiente no qual a comunicação acontece sem barreiras, de maneira fácil, transparente, simples e ágil; terceiro, sublinha o modo como as pessoas são escolhidas para contratação e promoção e a continuidade da relação com a empresa tais pessoas precisam demonstrar paixão pelo que fazem, gostar de gente, ter autoridade e responsabilidade para tomar decisões - ou seja, o crescimento na empresa vem como resultado de esforços pessoais e do alcance de metas; quarto, donos do negócio - a Alpha exige atitude, demanda que as pessoas assumam riscos com responsabilidade e transfere para a equipe a responsabilidade pela perpetuidade da empresa; e quinto, obstinação por resultados excepcionais, cuja importância desse valor está no fato de seu cumprimento responder pela remuneração de médio e de longo prazo proporcionada aos funcionários.

A TAB. 1 sintetiza a evolução do quadro de funcionários e o faturamento anual, além de estabelecer relação percentual entre o faturamento e o número de empregados em cada período.

Tabela 1 - Comparativo entre número de funcionários e faturamento

Dados	1999	2013	Δ%
Número de funcionários	2.000	15.000	650
Faturamento anual	R\$ 305 milhões	R\$ 4,5 bilhões	1.375,40
Faturamento/funcionário	R\$ 152,5 mil	R\$ 300 mil	96,72

Fonte: Exame (1999; 2013)

Os dados apresentados na TAB. 2 revelam a distribuição de funcionários considerando o nível hierárquico ocupado.

Tabela 2– Distribuição dos funcionários, segundo o nível hierárquico

Nível hierárquico	Número de funcionários
Diretores	6
Gerentes	408
Supervisores/Coordenadores	1.178
Equipe de vendas	13.197
Equipe administrativa e suporte à operação	1.110
Total de funcionários	15.444

Fonte: Dados fornecidos pela empresa pesquisada

A sede da empresa permanece localizada no Sul do País. Suas operações ocorrem somente no Brasil. Três dos principais acionistas são fundos de investimento internacionais (EXAME, 2014, p. 411).

Pretende-se neste estudo descrever, por meio da percepção da Presidência e da Diretoria de Recursos Humanos, o modo como se constrói a identificação organizacional a partir das práticas de gestão de pessoas, bem como verificar as evidências de possível aprisionamento coletivo das pessoas.

A mídia utilizada no estudo atuou como elemento externo capaz de corroborar a existência de esforços internos para a construção de identificação das pessoas com a organização escolhida.

No próximo capítulo, descreve-se o referencial teórico que norteou o estudo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo adota como alicerce teórico os ensinamentos de Faria e Meneghetti (2007) naquilo que se refere ao sequestro da subjetividade. Apesar de o tema ter sido objeto de estudo em outros trabalhos acadêmicos, tais como Horst, Soboll e Cicmanec (2012), Jost e Soboll (2013) e Segnini (2009), merece ênfase o seguinte ensinamento:

A pesquisa da realidade não tem fim, mas o conhecimento que temos desta é sempre limitado, o que não significa precário e incerto. No entanto, dentro dos limites do conhecido, o homem vem há milênios atuando sobre a realidade objetiva, adquirindo um conhecimento cada vez mais aprofundado do mundo em que vive e projetando sua vida dentro dele. Esse conhecimento é real e ciência. Mas jamais esgota o objeto do seu estudo, isto é, a realidade no seu conjunto (ROUX, 1978, p. 109).

Antes de detalhar o chamado "sequestro da subjetividade", faz-se necessário tecer considerações sobre temas como "Identificação", "Transferência", "Imaginário" e "Sedução", além de examinar o papel do principal líder organizacional, no intuito de favorecer a compreensão e de aprofundar o entendimento e o escopo do referencial teórico. Nessa esteira, a primeira subseção traz considerações sobre indivíduos e trabalho nas organizações, tema necessário à edificação conceitual da pesquisa.

3.1 Aceções sobre Indivíduos e Trabalho nas Organizações

A vida cotidiana apresenta-se como uma realidade interpretada pelas pessoas e subjetivamente dotada de sentido, na medida em que forma um mundo coerente (BERGER; LUCKMANN, 1973). As experiências e os contatos com situações concretas, desde os primeiros estágios de desenvolvimento, podem ganhar destaque maior ou menor. Gradualmente, formam imagens na mente das pessoas e servem de base para direcionar as escolhas humanas (DAMÁSIO, 2011).

Para Portugal *et al.* (2006, p. 12), a partir das descobertas de Freud, "passamos a sonhar, e os sonhos passaram a ser um lugar de saber". Essas autoras advertem para mudanças na dimensão temporal, intimamente relacionada com a subjetividade de cada época. Afirmam que, na atualidade, tudo passou a ser *fast*. Vidas apressadas, que traduzem uma mentalidade imediatista (Portugal *et al.*, 2006, p. 65),

compõem uma modernidade de ilusões. Referenciais e estilos de vida mudando antes mesmo de se solidificarem e criarem raiz, legitimados pelo interesse e pela necessidade de inserção social, são questões levantadas por Bauman (2008). Nas palavras de Portugal *et al.* (2006, p. 50), "o hoje não para de nos surpreender por mais que queiramos nos acomodar no conhecido, na rotina, nos hábitos antigos e confortáveis". Vive-se em tempos de *reality shows*, uma era que impõe prazeres e uma privacidade exposta a todo instante.

Paz (2004) afirma que as pessoas trazem para as organizações as crenças e imagens próprias de suas mentes. Essas crenças e imagens sobre a própria pessoa e o ambiente em seu entorno, segundo Damásio (2011), estão cristalizadas no cérebro. Elas se formaram ao longo do tempo e podem não estar no plano da consciência.

Chanlat (2012, p. 154) sublinha que "no plano coletivo, todo grupo humano tem tendência a se definir como o centro do mundo e a julgar os outros a partir de suas próprias categorias".

Os caminhos percorridos por Freitas (2002) para compreender, de um lado, as razões que levam pessoas a fazer parte de determinados grupos e, de outro, os mecanismos psicológicos que sustentam essa vivência em grupo estão apoiados em estudos da psicanálise, da mesma forma que os caminhos escolhidos por Chanlat (2012) e Lancman e Sznalwar (2004). Freitas (2002) destaca a motivação humana para se reunir em grupos reside no desejo de construir um projeto comum, e afirma que tal motivação depende de:

[...] uma instância intermediadora, que dite regras para seu funcionamento. [...] é inconcebível o nascimento de um grupo sem o surgimento de sentimentos ambivalentes e complexos em relação a si mesmo e aos outros, como: amor, ódio, solidariedade, veneração, amizade, culpa, etc. Esses sentimentos denunciam o caráter libidinal necessário em todo grupo e de onde brota a força que faz o grupo querer se manter unido, crescer ou extinguir-se (FREITAS, 2002, p. 47).

Dejours (2012b) considera o trabalho matéria de um campo praticamente inexplorado pelos psicanalistas, especificamente, aqueles aspectos relacionados aos apelos afetivos capazes de seduzir e subjugar os funcionários.

Sentir orgulho e se ver como parte importante de uma organização são elementos cultuados atualmente nas empresas, assinala Faria (2007). Pesquisas indicam influência disso no imaginário social. Teorias de identidade social informam que as pessoas se filiam a determinados grupos quando se sentem socialmente identificadas. Muitas somente se reconhecem se estiverem nessas circunstâncias grupais (DEJOURS, 2013; FREITAS, 2002).

Para Lancman e Sznelwar (2004), a organização real do trabalho é um produto de relações sociais ou de circunstâncias grupais. Freitas (2002), a partir de estudos de diversos autores, salienta também a importância do imaginário enquanto elemento que origina a vida social. Ela defende que uma significação imaginária deve encontrar apoio no inconsciente de outras pessoas, criando condições sociais favoráveis.

La Boétie (1576, p. 50) defende que o homem é livre e quer sê-lo, "mas sua natureza é tal que se amolda facilmente à educação que recebe". Enriquez (2002b), escreve que, a partir do orgulho sentido em relação ao grupo a que se filiam, as pessoas tendem a contribuir para a idealização daquela coletividade, por se aproximar do ideal do eu e do eu ideal, fontes de equilíbrio mental.

Sabe-se que o trabalho ocupa espaço privilegiado na vida das pessoas. Dejourn (2012a) registra que o trabalho é uma arena essencial, por onde passa uma cooperação construída, e depende da vontade coletiva. Isso significa, entre outras coisas, que os valores individuais influenciam o comportamento nas organizações e podem criar nas pessoas o sentimento de orgulho por fazerem parte de determinados grupos e instituições.

Tamayo (2005) ensina:

As organizações constituem o lugar privilegiado onde se desenvolve a identidade profissional do trabalhador e o ambiente social onde a pessoa se realiza do ponto de vista pessoal, social e profissional. [...] O que o indivíduo procura no seu trabalho é determinado, fundamentalmente, pelas suas necessidades, pelos seus valores e pelos valores dos outros, isto é, por todos aqueles elementos biológicos e psicossociais que são essenciais para a sua sobrevivência e para a sobrevivência do grupo e por todos aqueles

princípios e metas sociais e pessoais que constituem o que ele e os outros consideram bom e desejável para si e para a sociedade (TAMAYO, 2005, p. 169).

Segundo Porto (2008), os valores humanos moldam e influenciam o comportamento no trabalho e explicam as respostas particulares e as motivações das pessoas no contexto do trabalho. Isso ocorre porque os trabalhadores investem e canalizam energias e pulsões em seu trabalho, e dele se apropriam para dar sentido e inscrever parte de seus desejos e projetos na organização, como sublinha Enriquez (2002b).

O trabalho mobiliza a formação de ligações entre as pessoas, ligações fundadas na vontade de trabalhar em uma obra comum. Diferentemente de outros estudiosos que se apoiam na libido, descrita por Freud (1969) como força motriz para essa ligação, Dejours (2012, p. 95) argumenta que é da experiência dividida do real, no trabalho, que nasce a sensibilidade comum, que, por sua vez, permite a formação de uma habilidade comum e possibilita, pelo trabalho, "estabelecer ligações de cooperação com indivíduos de que não gostamos ou com os quais não comungamos das mesmas opiniões".

Para Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), o trabalho potencializa sentimentos ligados a dar resposta adequada às responsabilidades conferidas pela empresa ao indivíduo, como forma de manter a posição conquistada e de usufrir das benesses tangíveis e intangíveis dela advindas. Pertencer à organização pode ser fonte de insegurança, medo e de prazer também. Estudos realizados apontam para o sentimento de prazer no trabalho e orgulho "por pertencer a uma comunidade restrita de profissionais bem-sucedidos" (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007, p. 2), tornando os executivos prisioneiros do sucesso e do papel - a chamada "gaiola de ouro". Há, ainda, outro prazer associado: "Estar no centro do processo decisório e ter a sensação de contribuir de forma significativa para o sucesso da empresa ou para a construção de um sonho e de uma sociedade melhor e mais justa gera esses sentimentos" (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007, p. 86).

Faria (2011a) destaca que a incorporação de novas tecnologias no contexto do trabalho elevou a competitividade entre concorrentes e a produtividade nas organizações:

A competição, assim estimulada, implica um alargamento de princípios éticos e morais, o qual é justificado por uma lógica darwiniana de adaptação às novas condições impostas de fora, colocadas não em si, mas no inimigo externo, este invisível causador das mudanças de atitudes. [...] A competitividade passa a ser não apenas um valor econômico, mas também um valor humano, um orientador de condutas (FARIA, 2011b, p. 214).

O Quadro 1 apresenta, de forma sintética, os autores e temas tratados nesta subseção:

Quadro 1 – Síntese dos temas e autores do tópico 3.1

Subseção 3.1	Tema	Autores
Acepções sobre indivíduos e trabalho nas organizações	Desenvolvimento humano, valores pessoais e dinâmica organizacional	Berger e Luckmann (1973); Damásio (2011); Faria e Meneghetti (2007); Paz (2004); Porto (2008); Kets de Vries e Miller (2012); Schwartz (2005); Tamayo (2005)
	Mecanismos psicológicos motivadores da convivência em grupo	Chanlat (2012); Lancman Sznelwar (2004); Dejours (2012); Enriquez (2002b); Freitas (2002)
	Busca pelo reconhecimento	Dejours (1992); Faria (2011b); Freitas (2002); Tanure, Carvalho e Andrade (2007)

Fonte: Elaborado pela autora

Contextualizadas as questões relacionadas aos indivíduos e ao trabalho nas organizações enquanto produto de interações humanas em grupo, no tópico seguinte abordam a questão identitária e os mecanismos de transferência.

3.2 Relações de Transferência e a Construção da Identificação

O dicionário Aurélio (FERREIRA, 2010) define transferência como o ato de ceder ou transmitir a outrem a propriedade de algo. Na concepção psicanalítica, significa a projeção do sentimento de um indivíduo para outro, baseada em uma identificação inconsciente.

Laplanche e Pontalis (1970, p. 668) conceituam transferência como “o processo pelo qual os desejos inconscientes se atualizam sobre determinados objetos no quadro de um certo tipo de relação estabelecida com eles”.

Kets de Vries e Miller (2012) escrevem que Freud diferenciou dois tipos de transferência, o primeiro relacionado a afeição e o segundo ligado a sentimentos de hostilidade. A partir desse ponto de vista psicanalítico, Kets de Vries e Miller (2012) concluíram pela existência de três categorias de transferência no interior das organizações, a saber: idealizada, narcísica e persecutória. Cada uma é tratada neste estudo, objetivando ampliar a compreensão de fenômenos observados na empresa objeto da pesquisa empírica.

O processo de identificação “assumiu progressivamente na obra de Freud o valor central que faz dela, mais do que um mecanismo psicológico entre outros, a operação pela qual o indivíduo humano se constitui” (LAPLANCHE; PONTALIS, 1970, p. 296). Szpilka (2001, p. 220) comenta que a “identificação é a expressão mais precoce do vínculo emocional com uma outra pessoa”.

Para esses autores, a personalidade é constituída e se diferencia a partir de uma série de identificações, aqui entendidas como o ato pelo qual a pessoa ou um conjunto de pessoas se tornam idênticas na forma de pensar e agir. Ela “abrange na linguagem corrente toda uma série de conceitos psicológicos, tais como imitação, *Einfühlung* (empatia), simpatia, contágio mental, projeção, etc.” (LAPLANCHE; PONTALIS, 1970, p. 295).

Castel (1997), ao explicar os ensinamentos de Lacan, declara que *o outro*, aquele para o qual a identificação é direcionada em instância simbólica, é o sustentáculo narcísico do amor próprio, que se confunde com o ideal do eu do sujeito. Em outras palavras, as pessoas se identificam com aquilo que amam e com o qual entram em relação especular. Exemplo disso é a hipótese de um indivíduo se perceber como uma pessoa amável. Então, no processo da identificação com o objeto amado ou idealizado, ele se apropria disso de volta, pois é o que lhe proporciona prazer, em

experiência cega e devotada ao outro. "A identificação é, junto com o narcisismo, apoio principal" na estabilidade estrutural humana (HORNSTEIN, 2009, p. 105).

Davel e Machado (2001) entendem que o processo de identificação nas organizações está ligado a aspectos:

- (1) **de segurança psicológica** - a identificação funciona como um mecanismo de cópia que as pessoas utilizam para resolver inconsistências emocionais;
- (2) **de afiliação** - necessidade de o indivíduo se perceber como membro de um grupo, necessidade de agregação, a fim de vencer o isolamento social;
- (3) **de autovalorização** - o indivíduo busca imitar o comportamento daquele que ele julga importante para seu engrandecimento, para a construção de um autoconceito positivo; e
- (4) **de significado** - o indivíduo busca referências de valores para incorporar ao seu comportamento, como forma de atribuir um propósito à sua vida (DAVEL; MACHADO, 2001, p. 1).

Pesquisa conduzida por Faria e Meneghetti (2007) revelou que a figura do fundador ou principal dirigente tem peso na elaboração imaginária de sucesso. As crenças, valores e atitudes de fundadores de empresas e da alta administração encontram ressonância no imaginário das pessoas. É a partir da convergência de expectativas que nasce o processo de identificação, pontuam Davel e Machado (2001).

Como consequência dos mecanismos de identificação, revelam estudos de Kets de Vries e Miller (2012), os subordinados que idealizam seu superior são, em geral, sobrecarregados de trabalho. Eles têm fé e confiança no líder, procuram mecanismos para agradá-lo da melhor forma possível. E o "subordinado perfeito" (KETS DE VRIES; MILLER, 2012, p. 110) é aquele que não se sente em condições de questionar o líder, mesmo quando este adota diretrizes caóticas, pois o líder o fascina. Faria e Meneghetti (2007) entendem que a manutenção do modelo ditado pelo discurso da liderança conduz à acomodação, ao conforto e à submissão.

Faria (2011c) acrescenta que não basta ouvir ou perceber a construção dos discursos das lideranças. Para desvendar o significado, é preciso:

Identificar suas formas, seus impactos e intenções, colocá-lo em seu contexto, em seu espaço e em seu tempo, desembaraçar o conteúdo manifesto de sua aparência do conteúdo nem sempre manifesto de sua essência, definir suas contradições e sua complexidade dinâmica e os

efeitos que pode vir a provocar e os elementos contidos nestes. Quando estas condições se encontram distantes do trabalhador, este não se constitui apenas em um *escravo contente*, para quem todo discurso e toda a ideologia nele contida representam apenas uma realidade inexorável, mas em um alienado (FARIA, 2011c, p. 113).

Gagliardi (2002) destaca que cada coisa, no âmbito de uma organização, tem a propriedade singular de restituir ao eu um *feedback* perceptível aos sentidos. Cada coisa confirma a própria identidade, incorpora intenções e é decisiva para a construção de uma identidade coletiva, levando os atores internos a adotar um estilo carregado de mensagens próprias, impossíveis de tradução no plano das ideias:

A cultura corporativa, pois, é reconhecida não apenas pela especificidade de suas crenças - o logos, que pertence à experiência cognitiva - e de seus valores - o ethos, que pertence à experiência moral -, mas também pela especificidade de seus pathos - a via particular de percepção e de sentir a realidade - que pertence à realidade estética (GAGLIARDI, 2002, p. 138).

A mídia também exerce influência na construção da identidade das lideranças e suas pessoas. Ao mesmo tempo em que informa, ela seduz e influencia. Atua como essa via particular de perceber e sentir a organização, citada por Gagliardi (2002).

Outra consequência da atuação da mídia, destacada por Kjærgaard, Morsing e Ravasi (2011), é que, a partir de imagens projetadas, ela favorece a construção da identificação com a empresa. Estudos realizados por pesquisadores dinamarqueses corroboram o papel da mídia e sua influência na construção da identidade organizacional e na maneira como as organizações são conhecidas, podendo atrair a atenção de diferentes audiências e gerar emoções positivas. A imagem refletida pelos meios de comunicação sugere e influencia a construção de significados do que a empresa é. A mídia positiva, com matérias elogiosas, veiculadas, por exemplo, em revistas ou jornais especializados em negócios, transforma organizações em celebridades, pode torná-las objetos de desejo ou em lugares ideais para se trabalhar, dependendo dos sentimentos evocados nos leitores. A mídia pode influenciar a adoção de políticas e práticas semelhantes por profissionais que atuam na área de Recursos Humanos de outras organizações e que ambicionem ter os nomes de suas empresas incluídos na lista das melhores para se trabalhar (LEVERING, 1997).

Os escritos de Bauman (2008), Fischer (2012) e Lindstrom (2009) também demonstram que as pessoas "compram" imagens e atitudes. O reforço proporcionado pelas ações da mídia impressa e televisiva ou pelos novos recursos de comunicação beneficiados pelos avanços da tecnologia da informação contamina a mente das pessoas, favorecendo identificações, e estas passam a se apropriar de objetos, tornam seu algo que não lhes pertence legalmente, por mecanismos do imaginário e pelo mero uso do espaço organizacional. "Trata-se de uma dominação física e psicológica sobre um determinado território" (FISCHER, 2012, p. 89).

Cresce o espaço ocupado pela identidade organizacional, e esta se confunde com a identidade pessoal, afirma Garcia (2013). A vontade de ser reconhecido pode levar ao aprisionamento do indivíduo (LANCMAN; SZNELWAR, 2011).

Estudo sobre as obsessões contemporâneas centralizadas na identidade, citado por Bauman (2008, p. 142), tenta captar a curiosa dialética do "coletivo" e do "individual", ou da pertença e da autoafirmação. A luta para se exibir e se tornar reconhecido, além da necessidade de ter um eu adequado a ser mostrado e publicamente exibido transforma identidade em:

[...] tarefas a serem empreendidas, realizadas de forma diligente e levadas a cabo até uma finalização infinitamente remota. Mesmo no caso das identidades que pretendem e/ou se supõe serem "dadas" e inegociáveis, a obrigação de realizar um esforço individual para se apropriar delas e depois lutar todos os dias para se manter agarrado a elas é apresentada e percebida como a principal exigência e condição indispensável de sua "gratuidade". Ao negligente, indiferente ou indolente, para não mencionar o infiel, o duas caras e o trapaceiro, será negado o direito de invocar suas prerrogativas de nascença (BAUMAN, 2008, p. 142).

Acrescentem-se as considerações de Naisbitt (2006), após entrevistar alunos de um colégio. Apoiado nas respostas de dois terços dos entrevistados, o autor deduziu que hoje a maioria das crianças e dos adultos quer, de alguma forma, tornar-se famosa. Ele atribui esse desejo à excessiva exposição às imagens da propaganda e da mídia, transmitidas por meio de tecnologias da informação. E, por meio da psicanálise, pode-se levantar algumas consequências na mente das pessoas. Szpilka (2001) esclarece que o resultado em termos comportamentais dessa excessiva exposição a algo externo idealizado depende do modo como o sujeito metaforiza o significado primordial das denominações e do significado que o sujeito

requer. O autor pontua que a base da existência humana está em ser idêntico a algo alheio ao indivíduo. A percepção de separação desse objeto externo não é desejado pelas pessoas. Afinal, isso afeta o sentimento de pertença a um grupo social relevante e desperta o sentimento de culpa de estar em débito. A forma de não perder o objeto amado é se apegar a ele, fenômeno esse semelhante ao sequestro da subjetividade proposto por Faria e Meneghetti (2007).

O Quadro 2 apresenta, de forma sintética, os autores e os temas tratados neste tópico:

Quadro 2 – Síntese dos temas e autores do tópico 3.2

Subseção 3.2	Tema	Autores
Relações de transferência e a construção da identidade	Mecanismo de transferência	Kets de Vries e Miller (2012); Lapanche e Pontalis (1970)
	Processo de identificação	Bauman (2008); Davel e Machado (2001); Lancman e Sznelwar (2011); Enriquez (2002b); Faria (2011c); Faria e Meneghetti (2007); Fischer (2012); Freitas (2002); Gagliardi (2002); Garcia (2013); Kets de Vries e Miller (2012); Kjærgaard, Morsing e Ravasi (2001); Lapierre (1995); Laplanche e Pontalis (1970); Lindstrom (2009); Naisbitt (2006);

Fonte: Elaborado pela autora

No intuito de conhecer mais sobre processos de identificação, relações de transferência e desejo de reconhecimento externo, o próximo tópico versa sobre o imaginário, temática igualmente necessária à edificação do referencial teórico da pesquisa.

3.3 O Imaginário: na Vida Pessoal e no Trabalho

O ambiente de trabalho e a sociedade contemporânea passam por transformações agudas. As organizações podem exercer influência no imaginário das pessoas, traduzida na construção de suas identidades e preferências comportamentais (BAUMAN, 2008; FREITAS, 2002).

Para Laplanche e Pontalis (1970, p. 304), a "preponderância da relação com a imagem do semelhante" é a melhor aceção e a mais utilizada por Lacan ao traduzir o termo *imaginário*. Informam que nas teorias elaboradas por Lacan o ego humano é constituído a partir da imagem do outro. Fatores como a "semelhança e o homeomorfismo desempenham um papel determinante, o que atesta uma espécie de coalescência do significante para o significado" (LAPLANCHE; PONTALIS, 1970, p. 304). Quando a imagem idealizada se direciona para o próprio ego, a relação é chamada por Lacan de "narcísica".

Gagliardi (2002, p. 127) destaca que a compreensão dos artefatos e dos espaços corporativos permite abordar uma experiência humana básica: a experiência estética. É algo que inclui o conhecimento sensorial, frequentemente inconsciente, tácito e inefável. É uma forma de ação desinteressada, desenhada por um impulso e por um modo de sentir que, enquanto forma de comunicação, possibilita transmitir e compartilhar maneiras particulares de sentir o conhecimento inefável. A experiência estética também influencia o imaginário das pessoas (DAMÁSIO, 2011; SCHEIN, 2009).

O hábito exerce sobre as pessoas um poder irresistível, tornando as coisas naturais quando se fica habituado a elas, ensina La Boétie, desde 1576. As pessoas são resultado de sua educação e de seus hábitos. E toda cultura organizacional habitua aqueles que dela compartilham, destaca Gagliardi (2002, p. 129), acrescentando que "trabalho e produção tornaram-se mais importantes do que o prazer e a diversão" e delineiam a percepção, a análise e a estruturação da experiência, com o advento da modernidade.

Os artefatos auxiliam a ver e sentir a organização. Seus símbolos são concretizações dos sentidos. "As coisas do mundo que criamos, usamos e nos rodeiam refletem nossa personalidade" (GAGLIARDI, 2002, p. 133). São parte ou extensão do eu e têm a função de estabilizar a vida humana (DEJOURS, 2013):

As coisas mais interessantes para se saber a respeito das pessoas são aquelas aceitas como dadas ou de difícil expressão e discussão aberta: aquelas sobre as quais os atores mentem ou não conseguem ser sinceros, mesmo quando querem. São, muito frequentemente, centrais para eles, e

podem, portanto, explicar aspectos importantes de seu comportamento e de suas relações sociais. Então os artefatos corporativos podem funcionar como "pistas" para formas de ver e "sentir" muito longe das racionalizações oferecidas por seus atores, algumas vezes totalmente de boa fé, quando se deparam com um questionário, um entrevistador ou, ainda, durante uma observação participante propriamente dita (GAGLIARDI, 2002, p. 132).

Isso significa que é por meio do imaginário que se efetivam as relações entre a organização e seus trabalhadores. Para reforçar o conceito de imaginário, cita-se o entendimento de Lapierre (1995):

O imaginário representa um trabalho interior, mais ou menos consciente, de transformação, de mudança e de criação. Mesmo que os produtos da imaginação sejam elaborados a partir de informações estocadas na memória, eles são também e sobretudo o resultado das projeções ou das construções intelectuais que o sujeito elabora a partir de conteúdos memorizados. O imaginário é então essencialmente uma realidade subjetiva. Ele abrange ao mesmo tempo o conjunto das representações que o sujeito se faz ou se dá de sua realidade objetual interna e de sua realidade objetiva externa (LAPIERRE, 1995, p. 30).

Em um mundo globalizado e competitivo, o perfil das lideranças pode determinar o sucesso ou o fracasso das organizações. Afinal, os líderes são responsáveis por mobilizar a energia e o imaginário dos funcionários. Como assinala Kets de Vries (1997), está cada vez mais difícil para as modernas corporações manter o controle apenas por meio de sistemas formais.

Na "Era das mídias", como afirma Chanlat (2012, p. 20), "o tema comunicação está na moda, em toda parte do mundo e, principalmente, no universo da gestão", influenciando o imaginário das pessoas. E o aumento da visibilidade externa pressiona os atores internos a se comportarem e a modularem suas declarações públicas de modo a serem consistentes com a imagem positiva construída pela mídia (KJÆRGAARD; MORSING; RAVASI, 2011). Isso pode tornar esses atores prisioneiros de crenças, imagens e do refrão de caráter didático e moralizante construídos pelas lideranças (CORNELSEN, 2009).

Chanlat (2012, p. 20) sublinha que a "efervescência mediática e comunicacional repousa ainda em grande parte sobre a concepção mecânica e instrumental da comunicação". O imaginário organizacional, construído a partir de rituais, de elementos simbólicos e da percepção alcançada pela logomarca organizacional,

pode ocasionar um "contágio mental", termo da psiquiatria utilizado por Kets de Vries (1997).

A exposição mediática (ou midiática, como preferem outros autores) apela para conteúdos simbólicos do imaginário das pessoas e exerce influência nos públicos interno e externo, tornando as organizações conhecidas e desejadas, ou não (KJÆRGAARD; MORSING; RAVASI, 2011; LEVERING, 1997).

A representação externa da organização pressiona as lideranças a agir conforme a imagem projetada pela empresa (KJÆRGAARD; MORSING; RAVASI, 2011). Pertencer à empresa influencia o imaginário e pode representar um meio de aquisição de identidade (FREITAS, 2002) e o consequente sequestro da subjetividade (ENRIQUEZ, 2002a; FREITAS, 2002; FARIA; MENEGHETTI, 2007; GAULEJAC, 2007), tema que será abordado no último tópico.

O Quadro 3 contém uma síntese de autores e teorias abordados neste tópico.

Quadro 3 – Síntese dos temas e autores do tópico 3.3

Subseção 3.3	Tema	Autores
O imaginário: na vida e no trabalho	Formação do imaginário	Lapanche e Pontalis (1970)
	Imaginário humano e nas organizações	Bauman (2008); Chanlat (2012); Cornelsen (2009); Damasio (2011); Dejours (2013); Enriquez (2002a); Faria e Meneghetti (2007); Freitas (2002); Gagliardi (2002); Gaulejac (2007); Kets de Vries (1997); Kjærgaard, Morsing e Ravasi (2001); Lapierre (1995); Schein (2009)

Fonte: Elaborado pela autora

O próximo tópico aborda o tema sedução e rituais empregados em algumas organizações.

3.4 Rituais Sedutores nas Organizações

O conceito atribuído pelos dicionários Aurélio e Houaiss relaciona o termo *sedução* a fenômenos de atração, encanto e fascínio. Trata-se de um conjunto de qualidades e

características que despertam simpatia, amor e interesse. Ocorre sedução quando alguém deslumbra, encanta e exerce fascínio ou magnetismo sobre outrem. E a pessoa pode, dependendo da relação estabelecida, deixar-se escravizar, temendo a rejeição ou a perda do afeto do objeto de amor, ou objeto idealizado, complementa Machado (2014). Na linguagem organizacional, isso significa demissão.

A sedução sempre ocorre por algo externo ao indivíduo. Na perspectiva freudiana, faz parte dos chamados "protfantasmas", ou seja, aquilo que está "por detrás da vida fantasmática de qualquer pessoa", sem que "se possam invocar cenas realmente vividas pelo indivíduo" (LAPLANCE; PONTALIS, 1970, p. 487).

É possível identificar, no controle pelo amor, tanto a fascinação quanto a sedução, que acabam por criar um ambiente altamente propício para o domínio do outro. Pois, quando o indivíduo está hipnotizado por alguma figura, ele se torna presa mais fácil da manipulação, isto é, dos alvos dos desejos das empresas. A partir da relação hipnótica que se forma, o indivíduo se abandona totalmente ao objeto de fascinação. Nada existe além dele e tudo deve ser feito para ele, levando a uma servidão que pode chegar a extremos, dependendo da vontade do hipnotizador (SIQUEIRA, 2004, p. 62).

Chanlat (2013) observa nos estudos organizacionais, nas últimas décadas, uma busca pelas abordagens psicanalíticas, tais como narcisismo e sedução, como forma de entendimento das relações, dos efeitos na dinâmica do trabalho e da construção de vínculos estabelecidos, projeções identitárias e idealizações de ego.

Enriquez (2002a) incluiu a abordagem psicanalítica em seus estudos sobre as organizações. Denomina de "gestão pela paixão" o fenômeno que ocasiona um processo de idealização e transforma a organização em objeto maravilhoso que não pode ser posto em xeque. A idealização desenvolve o "fanatismo de empresa", e o fanatismo "não cria novas ideias; se contenta em defender a causa" (ENRIQUEZ, 2002b, p. 37).

De acordo com os estudos realizados por Siqueira (2004), ocorre o fenômeno da transferência, do imaginário individual para o imaginário da organização, quando os sonhos pessoais se entrelaçam com os da organização, as relações de trabalho são permeadas por relações de amor e as pessoas desenvolvem crenças no poder das empresas em modificar vidas e transformar a sociedade.

O indivíduo se persuade a colaborar intensamente e integralmente com a empresa, submetendo-se a suas regras e suas leis -- mesmo que estas contrariem suas crenças e valores pessoais -- para garantir o seu lugar, invariavelmente invejado e disputado por outros (SIQUEIRA, 2004, p. 56).

A sedução busca o consenso e repudia o conflito (MOTTA, 2007). Segundo Davel e Machado (2001), o processo de influência ocorre, sobretudo, pela conjunção da vontade do líder com as imagens, os desejos e as crenças compartilhados pelo grupo. Ou seja, liderança e identificação também incluem manifestações de poder nas organizações. Tais processos refletem e afetam valores e interesses, gerando e estabelecendo interdependências e desigualdades de influência.

Wasielwski (2011), em seus estudos, relata que há pouca compreensão sobre como se inicia esse processo de sedução e que parece natural associar emoções primárias ao nascimento da admiração ao objeto. Uma das transformações experimentadas no ambiente organizacional contemporâneo está, para a autora, no manuseio das emoções a serviço de demandas de natureza racional.

A autora também registra o surgimento de líderes carismáticos a partir de movimentos sociais. Tanto líderes como seguidores possuem um contexto idealizado em comum para seguir. É atributo da maioria das lideranças a capacidade de despertar emoções primitivas em seus seguidores, afirmam Kets de Vries e Miller (1995). Para Lapierre (1995, p. 39), não existe liderança "sem certa idealização de si pelo próprio líder e sem a idealização mútua da parte do líder e de seus liderados". O líder, especialmente o carismático, domina a arte de manipular símbolos, apresenta habilidade para despertar emoções e crenças, que se mantêm por longo tempo, e tem competência para tornar suas mensagens proferidas e seus comportamentos adotados inquestionáveis pelos seguidores.

O líder carismático exerce papel importante para o comprometimento organizacional e engajamento do indivíduo aos objetivos organizacionais. Sedutor, o líder carismático consegue que as pessoas façam o que ele quer porque elas assim desejam (SIQUEIRA, 2004, p. 150).

Os seguidores, quando estão sob o "charme" de certos tipos de líderes, sentem-se, muitas vezes, fortes e orgulhosos, ou então impotentes e profundamente dependentes. [...] Os líderes suscitam fortes sentimentos de identificação e de diferenciação, ou de amor e ódio (KETS DE VRIES; MILLER, 1995, p. 284).

Líderes carismáticos atraem elevado número de pessoas dispostas a trabalhar na organização que estes representam. Os seguidores podem escolher, inconscientemente, um líder idealizado por uma influência hipnótica, de acordo com Kets de Vries e Miller (1995), e tornam-se passíveis de manipulação e espectadores crédulos. Segundo Faria e Meneghetti (2007), as lideranças buscam atrair seguidores e formar coesão interna a partir de suas mensagens e discursos. O entendimento de uma forma ideológica de discurso organizacional complementa e reforça a assertiva anterior:

O discurso ideológico propriamente dito: é a convocação e o impulso dos agentes coletivos no agir em defesa de seus interesses objetivos. O discurso ideológico está presente nas organizações em suas diversas camadas hierárquicas e nos diversos grupos que as compõem. Nas organizações contemporâneas, o discurso ideológico se encontra em todos os níveis, que cuidarão de promovê-lo e reproduzi-lo conforme as necessidades e as posições. [...] As organizações tentam através das regras formais e informais, do controle dos grupos, da persuasão ou de outros mecanismos, controlar o discurso dos indivíduos ou dos grupos que apresentem formas ideológicas divergentes daquelas defendidas pelo grupo dominante (FARIA, 2011c, p. 111).

Para citar outras formas de discurso organizacional, estudos conduzidos por Cornelsen (2014) chegaram à conclusão de que a adoção de hinos pelos times de futebol, ou futebol-empresa, enuncia feitos heroicos e estimula o fascínio de torcedores pelo time. Os hinos preenchem uma função de identificação. Uma história comum "é a formulação de uma mentalidade coletiva que traduz uma forma específica de definir uma região e um povo" (PIMENTA; CORRÊA, 2007, p. 243).

As organizações modernas se apresentam como lugares perfeitos para o exercício do narcisismo desenfreado. A partir de um discurso sedutor e de promessas de pertença feitas a seus amantes, diversos símbolos de reconhecimento e atribuição de *status* são estabelecidos. Elementos capazes de evocar orgulho nos seguidores criam as condições favoráveis ao nascimento de um grande sonho compartilhado, resultado da junção do narcisismo individual e do narcisismo organizacional (GARCIA, 2013). "É um dos caminhos para que ela alcance essa percepção e um sentimento favorável por parte de seu empregado é a sedução, em que ela vai mostrar o quanto pode ser bom para ele pertencer a essa grande família" (SIQUEIRA, 2004, p. 225).

Lideranças sedutoras costumam atrair a atenção da imprensa e tornar o próprio *Chief Executive Officer* (CEO) uma celebridade (KJÆRGAARD; MORSING; RAVASI, 2011). E, nesse ponto, outro fator a considerar está associado à vaidade das pessoas:

Não há maior júbilo para o executivo da grande empresa, o comentarista principal da televisão ou o político do que acreditar que é singularmente dotado de qualidades de liderança que derivam da inteligência, simpatia ou eloquência -- que possui personalidade feita para comandar. E quando ele acredita nisso, os outros também acreditam (GALBRAITH, 1983, p. 43).

Outro exemplo está relacionado aos líderes religiosos. Eles são capazes de manter um grupo de adeptos unidos em torno de mesmas crenças e dos mesmos rituais no intuito de transmiti-los aos seguidores, ensina Levisky (2014).

Ditadores, líderes populistas e religiosos frequentemente se apegam às verdades únicas na tentativa de seduzir massas populacionais que neles projetam ilusões e fantasias idealizadas, como se fossem deuses salvadores (LEVISKY, 2014, p. 173).

Para compreender o sequestro da subjetividade, é essencial abordar questões relacionadas ao poder e as formas de submissão à vontade alheia. Como destaca Dejours (2012, p. 14), "o trabalho sempre foi e será tema relevante nas relações de dominação". Para Galbraith (1983), existem três tipos de poder: o condigno, o compensatório e o condicionado. Os dois primeiros são visíveis e objetivos:

Aqueles que aceitam a vontade dos outros estão conscientes de fazê-lo; agem em consequência de um cálculo razoavelmente deliberado de que esse é o melhor procedimento... Aqueles que exercem o poder também o fazem intencionalmente... (GALBRAITH, 1983, p. 159).

Ambos, condigno e compensatório, levam o submisso a renunciar à própria vontade ou preferência. O primeiro, para evitar o sofrimento, a dor física; e o segundo, para auferir alguma vantagem ou obter uma recompensa prometida.

O poder condicionado atua de forma mais profunda nas pessoas porque depende da mudança de uma convicção. A submissão à vontade alheia acontece porque é o que parece correto, natural ou apropriado na visão de quem se submete. "A organização, a fonte de poder mais importante nas sociedades modernas, está primordialmente ligada ao poder condicionado" (GALBRAITH, 1983, p. 7).

A violência nas empresas contemporâneas não é repressiva, e sim de natureza psíquica. A empresa propõe um ideal comum, que deve ser o ideal dos empregados (GAULEJAC, 2007). Os valores individuais não devem estar em ruptura com os da organização, o que justifica, por exemplo, procedimentos de seleção cada vez mais sofisticados. Esses procedimentos operam como um ajustamento entre a personalidade do candidato e as expectativas da organização e facilitam a adoção de práticas destinadas ao sequestro da subjetividade (FARIA, 2011c).

Outro ponto para reflexão está na questão de a pessoa, presa ao imaginário organizacional, recear um desligamento da organização. Simbolicamente, isso poderia representar a perda da própria identidade Siqueira (2004, p. 50) acrescenta que esse processo de dominação somente pode existir "com a cooperação intensa do indivíduo, por meio da autopersuasão".

O Quadro 4 resume as teorias abordadas e os respectivos autores, citados neste tópico.

Quadro 4 – Síntese dos temas e autores do tópico 3.4

Subseção 3.4	Tema	Autores
Rituais sedutores nas organizações	Definição de sedução	Lapanche e Pontalis (1970)
	Evolução dos estudos nas organizações	Chanlat (2013); Dejours (2012); Faria e Meneguetti (2007); Freitas (2002)
	Rituais de sedução	Cornelsen (2014); Davel e Machado (2001); Enriquez (2002b); Faria (2011c); Faria e Meneghetti (2007); Garcia (2013); Gaulejac (2007); Gerth E Mills (2013); Kets de Vries (1997); Kjærgaard, Morsing e Ravasi (2011); Motta (2007); Pimenta e Corrêa (2007) Siqueira (2004); Wasielewski (2011)

Fonte: Elaborado pela autora

Explicitadas as questões relacionadas à sedução e aos rituais adotados em empresas contemporâneas, o tópico seguinte detalha temas específicos do sequestro da subjetividade, principal embasamento teórico para responder ao questionamento da pesquisa e atender aos objetivos geral e específicos definidos na seção 1.2.

3.5 Aliciamento da subjetividade

Pesquisas conduzidas por Siqueira (2004) permitiram concluir pela existência de dois mecanismos de controle pelo amor, presentes nas relações contemporâneas de trabalho: o fascínio e a sedução.

Por meio desses dois mecanismos, as organizações conseguem impor de maneira sutil a sua cultura e dominar o inconsciente do indivíduo deixando pouca margem tanto para o pensamento quanto para a postura/ação crítica dentro e fora da empresa (SIQUEIRA, 2004, p. 64).

Para Lapierre (1995), a essência da subjetividade pode ser explicada pelos mecanismos de transferência e contratransferência, explicados pela psicanálise.

Constrói-se um imaginário comum, repleto de símbolos, habilmente manipulado pelas organizações, especialmente pelas grandes empresas, o qual, na maioria das vezes, é plenamente conhecido pelo indivíduo. Mesmo assim ele é convidado e seduzido a participar do banquete, encontrando um local, enfim, ao qual possa se identificar, um grupo para se inserir e para compartilhar seus sonhos, estes de acordo, é claro, com a cultura organizacional [...] o indivíduo se torna um parceiro da organização na busca pelo poder da imagem, do sucesso, do controle social, de tudo aquilo que, simbolicamente, possa vir ao encontro de seu ideal de ego. O indivíduo passa a amar a organização em que trabalha, desenvolve com ela uma relação de afeto que permanece muitas vezes até o momento em que se aposenta ou é aposentado por ela. E, por mais que lhe desagradem determinados traços da cultura organizacional em que está inserido, ele ama a empresa e lhe dá constantes provas de amor. Tem lugar, aí, um jogo com a subjetividade, com o inconsciente do indivíduo, que se torna cada vez mais presente. Nesta espécie de cooptação do inconsciente individual pela empresa, inúmeros mecanismos psicológicos entram em jogo, tais como a identificação (SIQUEIRA, 2004, p. 82).

Por sua vez, Kets de Vries (1997) destaca a influência de práticas de gestão, como a participação nos lucros e a participação acionária, na criação da sensação de ser dono do negócio e mostra que o caminho para se alcançar a eficácia passa por um arranjo organizacional capaz de reduzir a burocracia e os conflitos, além de respeitar ideias diferentes e criativas.

Estudo realizado na Dinamarca (KJÆRGAARD; MORSING; RAVASI, 2011) evidencia como a imagem externa positiva atua como suporte na construção da identidade atraente para a organização. A popularidade obtida seduz, influencia o orgulho e amplia o senso de pertencimento, além de favorecer o alinhamento de

valores e, de forma cuidadosa, modular o comportamento de seus membros. Isso porque, à medida que ocorre uma mistura entre identidade pessoal e identidade da organização, as pessoas podem se tornar dependentes dessa imagem externa positiva. São induzidas a aceitar discrepâncias e ambiguidades de forma resignada, para não contaminar a imagem externa que tanto prazer e reconhecimento proporciona aos membros a ela filiados (KJÆRGAARD; MORSING; RAVASI, 2011 TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007), além de pequenos gozos narcísicos, como assinalado por Faria e Meneghetti (2007).

Um critério adotado para verificar se uma organização pode ser considerada um dos melhores lugares para se trabalhar, segundo Siqueira (2004), refere-se ao orgulho em trabalhar na empresa:

O indivíduo é seduzido, é doutrinado para se deixar envolver pela empresa, para “vestir a camisa” da empresa, assimilar seus valores e suas crenças fundamentais. A formalização do comportamento começa a ser amplamente utilizada como ferramenta fundamental para reduzir a variabilidade do comportamento na organização. A empresa utiliza-se de todos os meios para conquistar o amor do indivíduo e se coloca como uma “grande mãe”, não apenas capaz de saciar todas as necessidades e desejos do sujeito, mas também protegê-lo de todas as ameaças que a vida pode trazer. Falamos aqui, novamente, na alegria em compartilhar do dia a dia da empresa, de estar comprometido com ela, de ter internalizado seus valores (SIQUEIRA, 2004, p. 225).

É importante destacar que, quando se abordam processos de aliciamento e de sequestro da subjetividade e à utilização de conteúdos religiosos e de processos de evangelização como parte das estratégias de algumas organizações na construção da identidade,

[...] a espiritualidade pode incrementar o potencial intuitivo e criativo dos colaboradores, fomentar a honestidade e a confiança entre os membros organizacionais e entre eles e outros *stakeholders*, incrementar o sentimento de realização pessoal dos indivíduos, revigorar o empenho dos colaboradores na organização e promover o desempenho organizacional. Empregados que se sentem justa e respeitosamente tratados sentem que são reconhecidos como entes com valor intelectual e emocional (MATOS *et al.*, 2011, p. 51).

Ainda nessa esteira,

[...] o indivíduo acredita que participando da comunidade formada pelos membros da empresa, especialmente da dos detentores de poder, ele será reconhecido e alcançará o seu ideal de ego. O que ocorre é que o indivíduo

não acredita apenas no sucesso e no reconhecimento por parte da empresa, ele acredita que ela, instituição sagrada do capitalismo, merece sua dedicação, seu empenho e qualquer renúncia da sua parte (SIQUEIRA, 2004, p. 149).

Estudos realizados por Lindstrom (2009) revelam que as pessoas estão dispostas, por exemplo, a pagar grandes ou pequenas somas de dinheiro para adquirir objetos que acreditam ter significado religioso ou espiritual. O pesquisador identificou que, apesar das conhecidas diferenças presentes nas religiões, todas elas - catolicismo, islamismo, budismo, protestantismo - possuem dez pilares em comum, passíveis de se correlacionar com práticas adotadas pelas organizações: sensação de pertencimento, visão clara, poder sobre os inimigos [os concorrentes das empresas], apelo sensorial, narração de histórias, grandiosidade, evangelismo, símbolos, mistério e ritual. Suas pesquisas possibilitaram concluir que diversas marcas de empresas podem cativar e despertar nas pessoas identificação semelhante àquela de uma religião (LINDSTROM, 2009).

Os estudos de Segnini (2009) destacam que os rituais religiosos utilizados pelas empresas expressam interesses das classes dominantes e promovem a união entre as pessoas pela fé, tal qual sugerido pelos estudos de Kets de Vries e Miller (2013). Rituais articulados destacam valores preconizados pela organização:

Todo ano, no final do mês de novembro (quarta quinta-feira do mês), ao meio-dia, na cidade de Deus, o Bradesco realiza a festa comemorativa do Dia Nacional de Ação de Graças. As emissoras brasileiras de rádio e televisão transmitem ao vivo a cerimônia para todo o Brasil (SEGNINI, 2009, p. 107).

Nas conclusões de seu estudo, Segnini (2009, p. 110) destaca o interesse das organizações, a partir de seus valores e regras de conduta, em “mobilizar aspirações profundas do trabalhador no sentido de lhes fornecer uma resposta às contradições que vivencia na sociedade e na organização”. Sinaliza a presença de contextos no interior das organizações de formas sutis e veladas de poder nas relações de trabalho e o resultado é a “possibilidade de maximizar exploração do capital sobre a força de trabalho” (SEGNINI, 2009, p. 110).

Estudos conduzidos por Bandeira, Marques e Veiga (2000, p. 134) apontam que “o comprometimento organizacional, em linhas gerais, pode ser entendido como forte

vínculo do indivíduo com a organização, que o incita a dar algo de si, a saber: sua energia e lealdade”.

Para Faria e Leal (2007), as chamadas "universidades corporativas" são, em verdade, maneiras encontradas pelas organizações para fortalecer os vínculos dos empregados, sequestrando as relações afetivas. São formas de “incrementar os níveis de comprometimento e de fidelidade, em uma palavra, subjugar” (FARIA; LEAL, 2007, p. 183). Trata-se de forma sutil de controlar as pessoas pelo medo da obsolescência e do desemprego. Desfecho idêntico é encontrado em outros estudos e com os seguintes acréscimos em relação às universidades corporativas:

O treinamento assume maior relevância. Não se trata apenas de formar profissionais capazes para seus cargos, mas, mais do que isso, de despertar-lhes todo o potencial de submissão à ideologia da empresa, por entendê-la como degrau para ingresso e promoção na carreira (SEGNINI, 2009, p. 101).

O fundador do *Great Place to Work Institute* ajudou a desenvolver a pesquisa que determina a melhor empresa para se trabalhar, hoje realizada em diversos países. Ele percebe no trabalho “um dos principais meios pelos quais a vida se torna significativa” (LEVERING, 1997, p. 11). Afirma, também, que as empresas podem ter desempenho financeiro, pacotes salariais e de benefícios semelhantes, entretanto é a atuação da alta administração que determina o grau de identificação e a natureza do relacionamento estabelecido entre a empresa e os empregados.

Da necessidade de competir com a concorrência, de aumentar a produtividade, de controlar e nivelar comportamentos das pessoas e de garantir o sucesso das organizações (FARIA; MATOS, 2007), pode nascer uma motivação para adotar formas sutis de controle sobre as pessoas a partir do manejo da subjetividade humana.

Faria e Meneghetti (2007) identificam em seus estudos cinco expressões do sequestro da subjetividade, as quais atuam como principal referencial teórico deste trabalho. Primeira, *identificação*: o imaginário instituído pela empresa impulsiona o afinco, a dedicação e o crescente empenho nos projetos organizacionais e faz com

que o funcionário considere o trabalho como parte de si. Segunda, *essencialidade*: o sentimento de indispensabilidade, alimentado pelos funcionários em razão da crença no reconhecimento da competência técnica e dos méritos individuais, faz com que a pessoa queira colaborar de maneira frenética com as organizações. Terceira, *colaboração solidária*: as contribuições do trabalhador para os projetos organizacionais acontecem por meio de adesão espontânea e vínculo, nos quais todos cooperam, sendo que quem ameaçar a estabilidade do grupo será excluído. Quarta, *eficácia produtiva*: reside na crença de ser o funcionário cada vez mais eficaz e produtivo para a obtenção dos melhores resultados para a empresa, o que o torna, em razão da colaboração efetiva, merecedor de elogio, "fonte de satisfação narcísica" (FARIA; MENEGHETTI, 2007, p. 63). Quinta, *envolvimento total*: o que se destaca é a ação coletiva de responsabilidade compartilhada, tendo por finalidade alcançar os objetivos da produção. Para se manter competitivo, o trabalhador precisa se diferenciar dos demais. Revela, então, disposição afetiva a responder às iniciativas da empresa com elevado comprometimento e entrega à sedução e ao encantamento, proporcionados especialmente pelos valores organizacionais.

O sequestro da subjetividade é, assim, a forma sofisticada que toma a alienação nas organizações produtivas, pois, se do ponto de vista objetivo, a mesma se refere à perda do controle sobre o processo do trabalho e de produção, do ponto de vista subjetivo a mesma se refere à perda do controle, pelo sujeito, de si. O sequestro da subjetividade pode desencadear formas de idealização (do Mito Fundador, do Presidente da Empresa, da própria Empresa, do Grupo), em que o trabalhador age mais como um ator que tem um papel a desempenhar e que pode inclusive apaixonar-se por este papel, do que como um sujeito, ser do desejo e da ação (FARIA, 2011c, p. 118).

Merecem destaque os estudos conduzidos por Souza e Marques (2014), por demonstrarem que as políticas e as práticas de recursos humanos, desde o processo seletivo, passando pelas ações de treinamento, comunicação, remuneração e avaliação de desempenho, podem adotar as chamadas "receitas de sucesso", na busca de melhores resultados e influenciar o comprometimento organizacional. Já os estudos de Cavazza *et al.* (2014, p. 7) sinalizam que essas práticas estudadas por Souza e Marques (2014), podem "moldar os indivíduos aos ditames do modelo moderno de capitalismo [...] e, ao mesmo tempo, um adestramento ideológico sob os ditames da hegemonia do sistema capitalista" e ocasionar o sequestro da subjetividade estudado por Faria (2011c).

O Quadro 5 resume as teorias abordadas e respectivos autores, citados neste último tópico:

Quadro 5 – Síntese dos temas e autores do tópico 3.5

Subseção 3.5	Tema	Autores
Aliciamento da subjetividade	Definição de subjetividade	Faria e Meneghetti (2007); Lapierre (1995); Laplanche e Pontalis (1970)
	Sequestro da subjetividade	Bandeira, Marques e Veiga (2000); Enriquez (2002b); Faria (2011c); Faria e Leal (2007); Faria e Matos (2007); Faria e Meneghetti (2007); Faria e Schmitt (2007); Freitas (2002); Gaulejac (2007); Kets de Vries (1997; 2013); Kjærgaard, Morsing e Ravasi (2011); Levering (1997); Lindstrom (2009); Matos <i>et al.</i> (2011); Segnini (2009); Siqueira (2004); Souza e Marques (2014); Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007)

Fonte: Elaborado pela autora

4 METODOLOGIA

Este capítulo explicita as questões metodológicas do trabalho. Evidenciam-se a abordagem, o tipo e o método de pesquisa. Em seguida, procede-se à descrição da unidade de análise e dos sujeitos da pesquisa. Finalmente, é feita a apresentação das técnicas escolhidas para a coleta e análise dos dados acumulados durante a pesquisa.

4.1 Abordagem da Pesquisa

Segundo Laville e Dionne (1999), o pesquisador é alguém que gosta de saber, conhecer e "sobretudo desconfia das explicações do senso comum, que, devido à sua evidência aparente, muitas vezes, são as mais problemáticas. Tende, portanto, a questioná-las, reconsiderá-las, para verificar seu fundamento" (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 96).

Alinhado com esse raciocínio, este estudo descreve um fenômeno central, relacionado à construção de identificação do funcionário com as organizações, a partir da percepção de atores inseridos nas exigências do problema de pesquisa. Tal fenômeno é eminentemente subjetivo. Por isso, as perguntas podem evoluir "durante o processo de pesquisa e podem precisar ser refinadas ou modificadas à medida que o estudo progride" (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 125). Dessa forma, apoiada no entendimento dado ao termo pelos autores, dada a singularidade da temática estudada, a pesquisa tem abordagem qualitativa.

4.2 Tipo de Pesquisa

O resultado a alcançar nesta pesquisa (VERGARA, 2013) está em descrever a percepção do presidente e da diretora de recursos humanos quanto às práticas e políticas de gestão de pessoas na empresa Alpha responsáveis pelo grau de identificação dos funcionários com ela. Tais práticas, ou ações, sinalizadas como responsáveis pelo fortalecimento dos vínculos e do comprometimento dos empregados com a organização pesquisada, serão cotejadas com aquelas estudadas por Faria e Meneghetti (2007, p. 183).

Considerando a natureza subjetiva do problema formulado, que demanda a análise de caráter interpretativo para descrever o fenômeno da construção da identificação e alcançar os objetivos traçados, optou-se por realizar uma pesquisa descritiva (COLLIS; HUSSEY, 2005; LAVILLE; DIONNE, 1999; VERGARA, 2013).

4.3 Método de Pesquisa

O projeto da pesquisa partiu de uma questão central: Como acontece a construção da identificação de funcionários com as organizações? A dissertação, conseqüentemente, contém elementos de uma história de caso relacionados com as práticas, na percepção dos líderes entrevistados, capazes de construir a referida identificação com a empresa estudada. São feitas comparações, análises ou explicações preparadas pela mestrandia, todas apoiadas no referencial teórico, parte integrante deste projeto.

Para Yin (2005), o estudo de caso é uma estratégia de investigação empírica de fenômeno contemporâneo, no contexto em que é produzido. Utiliza literatura existente como base de referência na definição do caso. Yin (2005, p. 26) considera que "a forma de uma questão fornece um indício importante para traçar a estratégia da pesquisa" e o emprego de expressões *como* e *por que* favorece o uso de estudos de caso. Laville e Dione (1999, p. 155) entendem referir-se "ao estudo de *um* caso" o meio de investigação de um acontecimento, de um grupo ou de uma comunidade, no qual as vantagens repousam na possibilidade de aprofundar a análise de acontecimentos e influências particulares concernentes ao objeto pesquisado, de adaptar os instrumentos e de modificar a abordagem, apesar da impossibilidade de generalizar as conclusões, pois "nada assegura, *a priori*, que possam se aplicar a outros casos" (LAVILLE; DIONE, 1999, p. 156).

Lapierre (1995, p. 35) denomina de "estudo de caso" trabalhos semelhantes a este. Assim, quanto ao método (LAVILLE; DIONE, 1999; COLLIS; HUSSEY, 2005) ou meio de investigação (VERGARA, 2013), esta investigação se classifica como estudo de caso.

4.4 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa

A realização do estudo partiu da leitura das edições dos Guias de 1999 e 2013 das melhores empresas para se trabalhar, publicados pela revista *EXAME*, e do encarte "Valor Carreira" veiculado no ano de 2013 pelo jornal *Valor Econômico*. A leitura possibilitou selecionar uma empresa que atraiu a atenção da mídia para as práticas de gestão de pessoas, a qual esteve presente em diversas edições. A iniciativa de concorrer ao título de "Melhor empresa para se trabalhar" e de receber o reconhecimento por adotar práticas de gestão de pessoas é, geralmente, da área de Recursos Humanos e necessita da aprovação da presidência da empresa, de acordo com os critérios de inscrição definidos pela revista e pelo jornal.

A pesquisa foi conduzida na sede da Alpha, localizada na região Sul do Brasil, e em quatro lojas dessa varejista situadas na cidade de Belo Horizonte-MG. Três lojas estão situadas em *shopping center*, com registro de grande circulação diária de pessoas. Para fins do estudo, tais unidades serão identificadas como "Sul", "Noroeste" e "Centro 1". A quarta loja de rua, estabelecida no centro da Capital mineira, aqui denominada "Centro 2".

Foram 32 os sujeitos da pesquisa: o presidente, a diretora de recursos humanos da empresa Alpha, 28 funcionários escolhidos aleatoriamente pela facilidade de acesso à matriz e às lojas visitadas, mais dois funcionários na lanchonete da empresa. Salienta-se que a escolha dos sujeitos deve representar da maneira mais fiel possível a necessidade alvo do estudo (LAVILLE; DIONNE, 1999). O critério de seleção do presidente e da diretora de recursos humanos justifica-se com base no questionamento norteador da pesquisa e nos três primeiros objetivos específicos.

Acrescenta-se que o presidente e a diretora de recursos humanos trabalham juntos há mais de 30 anos, sendo 22 na Alpha (EXAME, 1999). Conforme matéria publicada pela revista, são eles os responsáveis pela elaboração das políticas e práticas em gestão de pessoas capazes de construir para a identificação dos funcionários com a empresa Alpha, fenômeno corroborado, segundo o Guia Exame (EXAME, 2013, 2014), pela inclusão recorrente do nome da empresa na lista das

melhores empresas para se trabalhar. Ambos, presidente e diretora de recursos humanos, foram agraciados com prêmios individuais e homenagens públicas em razão das definições para gestão de pessoas (*WEBSITE DA ALPHA*).

Para atender ao quanto objetivo específico, foram realizadas entrevistas não estruturadas (MARCONI; LAKATOS, 2003), sendo duas na sede da Alpha e 28 em quatro lojas de Alpha visitadas na cidade de Belo Horizonte-MG, loja Sul, Noroeste, Centro 1 e Centro 2.

4.5 Técnica de Coleta de Dados

Na obtenção dos propósitos do estudo, a coleta de dados é a parte prática da pesquisa, afirmam Marconi e Lakatos (2003). Os dados podem ser coletados por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, observação participante, observação não participante, questionários, formulários, entrevistas e grupos focais, entre outros (VERGARA, 2013). As fontes podem ser primárias – para dados elaborados pelo autor do estudo – ou secundárias – quando a elaboração é feita por terceiros e a autoria é conhecida - ensinam Marconi e Lakatos (2003).

Como fonte primária foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas (APÊNDICES A e B) e 32 não estruturadas. Marconi e Lakatos (2003, p. 222) definem entrevista como "uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária", podendo também "ser feita por mídia interativa em geral" (VERGARA, 2013, p. 52). Collis e Hussey (2005) complementam que é um método de coleta de dados que possibilita descobrir o que os entrevistados pensam e sentem em relação a determinada questão.

Marconi e Lakatos (2003, p. 198) advertem para as vantagens e limitações oferecidas pela entrevista enquanto técnica para a coleta de dados. Pode tanto favorecer quanto dificultar a obtenção de resposta ao problema da pesquisa. A possibilidade de avaliar a atitude e as condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz, está entre as vantagens. A entrevista

semiestruturada possibilita maior flexibilidade na condução das perguntas e na formulação de maneiras diferentes e permite o esclarecimento de dúvidas. Favorece, por exemplo, a obtenção de informações não encontradas em fontes documentais. Já a entrevista não estruturada acontece sem obediência a um roteiro formal. Permite “ser respondida dentro de uma conversação informal”, sem atrair a atenção do respondente para a coleta do depoimento (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 197).

As limitações desse tipo de entrevista concentram-se na disposição eventualmente pequena do entrevistado de responder as questões formuladas e na possibilidade de ele ocultar dados relevantes ao estudo realizado. Outras questões, mais subjetivas, relacionam-se à maneira pela qual o aspecto físico, as ideias, a linguagem e as atitudes do entrevistador exercem influência no entrevistado, e vice-versa, conscientemente ou não. Há ainda que se considerar a dificuldade de comunicação entre as partes, além do espaço de tempo demandado para a sua realização (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O Quadro 6 revela as perguntas da entrevista semiestruturada e vincula cada uma delas aos objetivos do estudo *vis-à-vis* referencial teórico adotado.

Quadro 6 – Roteiro da entrevista semiestruturada *vis-à-vis* teoria de base
(Continua...)

Objetivo específico	Pergunta da entrevista	Referencial teórico
2	1. O que representou para empresa ser apontada como a melhor em Gestão de Pessoas 2013 pelo jornal <i>Valor Econômico</i> ? 2. O que representa a presença recorrente no Guia Exame das Melhores Empresas para se trabalhar?	Imagário humano.
		Desenvolvimento humano, valores e dinâmica organizacional.
		Mecanismos psicológicos motivadores de convivência em grupo.
		Subjetividade
		Busca pelo reconhecimento

Quadro 6 – Roteiro da entrevista semiestruturada *vis-à-vis* teoria de base
(Conclusão)

Objetivo específico	Pergunta da entrevista	Referencial teórico
1	3. Quais práticas conduziram a empresa a esta presença recorrente?	Sequestro da subjetividade.
		Relações de transferência e construção da identidade.
		Mecanismos psicológicos motivadores da convivência em grupo.
		Imaginário humano nas organizações.
		Rituais de sedução.
3	4. A mídia positiva reflete a identificação e a construção de vínculos com as empresas? 5. O que você mais valoriza na empresa? 6. O que define um bom profissional? 7. Quais foram os reconhecimentos e prêmios recebidos pelo seu trabalho? E qual foi o significado deles para você?	Relações de transferência e construção da identidade.
		Busca pelo reconhecimento.
		Sequestro da subjetividade.
		Imaginário humano nas organizações.
		Rituais de sedução.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao formular o convite à empresa, foi garantido o anonimato dos entrevistados e do nome da varejista, assegurando o aceite da empresa em participar do estudo. O passo seguinte foi agendar o contato individual com os dirigentes, o que aconteceu em junho de 2014.

Após a realização das entrevistas com o presidente e a diretora de recursos humanos, foram entrevistados 27 funcionários das lojas visitadas e três da sede da Alpha, sendo duas especificamente em sua lanchonete. O tipo de entrevista foi a não estruturada. Durante a permanência nas lojas e na lanchonete da sede, pretendeu-se colher depoimentos sobre como os entrevistados reagem e percebem os fatos organizacionais, de modo a contemplar o quarto objetivo específico.

Além das 32 entrevistas, outra técnica empregada na coleta de dados foi a observação sistemática e não participante a qual, como ensinam Marconi e Lakatos (2003), utiliza os sentidos além do ver e ouvir para a obtenção de determinadas

informações. “A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.191).

A observação foi realizada no interior das lojas pré-escolhidas e no local destinado a lanches e refeições, na sede da Alpha. Ou seja, procurou-se ambientes propícios onde acontece o conjunto de atitudes comportamentais objeto de investigação. Essa característica de ambiente permitiu evidenciar dados não constantes das entrevistas com o presidente e a a diretora de RH e observados pela pesquisadora enquanto circulava pelos estabelecimentos na condição de cliente. Como limitações da técnica, Marconi e Lakatos (2003) alertam para a possibilidade de o observado criar impressões favoráveis ou desfavoráveis no observador. Afinal, a presença do pesquisador modifica o ambiente e pode afetar o comportamento dos atores.

Outro aspecto que pode influenciar a técnica da observação não participante está relacionado com a personalidade e as vivências anteriores do pesquisador. Essas podem ocasionar a seleção do que observar, além de inferências ou distorções, pela limitada possibilidade de controle. Outro fator que pode impedir registros neutros e factuais, os quais melhor corresponderiam à situação observada nas lojas, está relacionado à qualidade da memória do pesquisador, dada a impossibilidade de gravar ou efetuar anotações enquanto ocorriam as entrevistas. Marconi e Lakatos (2003) escrevem, ainda, que ocorrências espontâneas não podem ser previstas, o que impede, muitas vezes, o observador de presenciar fatos e fatores pesquisados. Laville e Dionne (1999, p. 181) acrescentam a fidedignidade e a validade dos dados como limites e inconvenientes da técnica, pois estão “ligadas à maneira como o pesquisador consegue integrar-se no grupo, ao que ele veicula como valores, concepções e representações”.

A observação não participante é considerada sistemática em razão das condições controladas de realização. É consciente, dirigida e ordenada em busca de resposta a propósitos preestabelecidos. É assim denominada pelo fato de o pesquisador tomar contato com “a realidade estudada, mas sem integrar-se a ela: permanece de fora. O observador presencia o fato, mas não participa dele; faz mais o papel de espectador” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 193).

Para justificar o longo período de permanência no interior do estabelecimento, a aquisição de produtos comercializados pela Alpha se fez necessário, como também a deliberada decisão de adquirir artigos para troca ou que requeriam pequenos ajustes, possibilitando aferir o atendimento aos valores organizacionais.

A sistematização das informações consideradas mais significativas, oriundas de observações, se deu por meio da elaboração de anotações *a posteriori* em caderno, as quais atreladas aos dados obtidos nas entrevistas não estruturadas, favorecem o alcance do objetivo específico número quatro.

Na TAB. 3, visualizam-se as unidades de observação não participante, o número de visitas e o número de horas dedicadas à tarefa de observação.

Tabela 3 – Locais de realização, número de visitas e de horas dedicadas à observação não participante

Local	Número de visitas	Horas dedicadas
Loja Noroeste	3	8
Loja Sul	2	8
Loja Centro 1	2	6
Loja Centro 2	2	6
Lanchonete da sede	1	2
Total	10	30

Fonte: Elaborado pela autora

Para a coleta de outros dados e a realização da pesquisa documental, foram utilizadas fontes primárias e secundárias:

[...] podemos apresentar um quadro que auxilia a compreensão do universo da pesquisa documental. É evidente que dados secundários, obtidos de livros, revistas, jornais, publicações avulsas e teses, cuja autoria é conhecida, não se confundem com documentos, isto é, dados de fontes primárias. Existem registros, porém, em que a característica "primária" ou "secundária" não é tão evidente, o mesmo ocorrendo com algumas fontes não escritas. Daí nossa tentativa de estabelecer uma diferenciação (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 176).

Informações e dados de *turnover* e de tempo de empresa dos empregados que foram compilados durante a realização das entrevistas pela autora da dissertação são considerados fontes primárias (MARCONI; LAKATOS, 2003). A partir desses

dados e com base na orientação da problemática teórica proposta, pretendeu-se conferir possível relação entre permanência e grau de identificação com a empresa, como sugere a mídia.

Como fonte secundária (MARCONI; LAKATOS, 2003), foram coletados materiais destinados aos públicos interno e externo, tais como: código de conduta, tábua de valores corporativos e histórias da Alpha disponíveis no site da empresa, jornal interno distribuído por ocasião das entrevistas na sede da empresa, materiais publicados em jornais e revistas contendo matérias de recursos humanos, e dados divulgados em seis guias distintos (EXAME, 1999; EXAME, 2007; EXAME, 2013; EXAME, 2014; VALOR CARREIRA, 2013; VALOR CARREIRA, 2014) sobre as melhores empresas para se trabalhar e melhores em gestão de pessoas em que Alpha é mencionada. Também foram coletadas publicações com entrevistas do presidente e da diretora de recursos humanos associando seus nomes às práticas e políticas de gestão de pessoas adotadas na empresa que representam.

A utilização de dados publicados em revistas e jornais especializados em negócios serviu de elemento externo capaz de demonstrar os recursos e os esforços utilizados na construção de identificação das pessoas com a organização Alpha.

A acumulação de dados justificou-se na medida em que eles contribuíram com informações e possibilitaram a compreensão do fenômeno estudado. Também foram de grande valia para estabelecer comparações e identificar elementos empíricos que reforçam o referencial teórico (VERGARA, 2013) e “servir de fonte de enriquecimento e refinamento dessas teorias” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 156).

O Quadro 7 resume as etapas percorridas na coleta de dados e a que se destinaram.

Quadro 7 – Etapas da coleta de dados

Etapas	Técnica de coleta de dados e categoria de análise
Primeira	Ler exemplares da revista Exame e do jornal Valor Econômico para identificar empresa considerada melhor para se trabalhar
Segunda	Consultar site institucional e levantar informações sobre história da empresa, tábua de valores, código de conduta, prêmios recebidos pela empresa, pelo presidente e pela diretora de recursos humanos
Terceira	Realizar entrevistas semiestruturadas com o presidente e a diretora de recursos humanos [alta administração] na sede da empresa - jun/2014
Quarta	Comparecer ao espaço destinado a refeições na sede e a quatro estabelecimentos de Alpha em Belo Horizonte, sempre na condição de cliente, e, por meio da técnica de observação não participante, captar a dinâmica dos acontecimentos, gestos, palavras e comportamentos
Quinta	Abordar de quatro a cinco funcionários dos estabelecimentos visitados e, a partir da técnica de entrevista não estruturada, colher depoimentos sobre como reagem e percebem as práticas percebidas pela alta administração como responsáveis pela construção da identificação com Alpha - meses de jun, set, out e nov/2014

Fonte: Elaborado pela autora

4.6 Análise de dados

A técnica escolhida para tratamento de dados foi a análise de conteúdo, apontada por Collis e Hussey (2005) como a mais apropriada quando a pesquisa adota abordagem qualitativa. Isso significa que para responder à problemática proposta no presente trabalho faz-se necessário observar as manifestações contidas naquilo que será dito, explicitamente ou não, pelos dirigentes entrevistados e pelos funcionários abordados. Também há que se atentar para as condições nas quais são produzidas as comunicações no interior da empresa. O conteúdo das mensagens, a conotação dada nas mensagens e as expressões de crenças e valores, a partir do sentido social atribuído a determinadas palavras, integram o que se procura descrever pela análise de conteúdo (FRANCO, 2008). Na expressão de Bardin (2011, p. 37), é possível "pôr em evidência a 'respiração' de uma entrevista não diretiva", e capturar a percepção dos sentimentos durante a realização das entrevistas, principal meio de coleta de dados deste estudo.

A definição das categorias para análise aconteceu após a realização das entrevistas com os dirigentes e as entrevistas não estruturadas, *vis-à-vis* informações disponíveis no *website* da empresa e as coletadas durante as entrevistas na sede. Essa decisão permitiu ampliar o referencial teórico e construir categorias de análise mais amplas e menos fragmentadas, tal qual ensinado por Franco (2008).

Por meio de estudo do vocabulário, técnica adotada para a análise de conteúdo sugerida por Bardin (2011), pretende-se revelar expressões utilizadas nas entrevistas e em instrumentos de comunicação adotados pela empresa, disponibilizados durante a coleta de dados, concentrando-se no tema da investigação proposto no objetivo geral e nos objetivos específicos do trabalho.

Acrescenta-se que, segundo Caregnato e Mutti (2006), a técnica de análise de conteúdo compõe-se de três grandes etapas: a) **pré-análise**, quando se realizam a organização inicial dos dados, a leitura do material, para conhecer as estruturas e as narrativas, e a obtenção das primeiras impressões; b) **exploração** do material, representando um refinamento da etapa anterior, com a criação de códigos e agrupamento de dados a partir de categorias temáticas homogêneas; e c) **tratamento dos resultados e interpretação**.

Há, ao final, uma reflexão em busca de evidências que permitam inferir significados, compatibilizar e interpretar os achados empíricos à luz do referencial teórico adotado, e, como recomendado por Yin (2005), construir a explicação para o fenômeno da construção de identificação com a Alpha, referendado pela mídia.

Explicitados os procedimentos metodológicos, no próximo capítulo apresentam-se os resultados do estudo empírico e as respectivas análises *vis-à-vis* referencial teórico.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo, apresentam-se as políticas e as práticas de gestão de pessoas da empresa Alpha, percebidas pelo presidente e pela diretora de recursos humanos como aquelas que favorecem o processo de construção da identificação dos funcionários com a empresa. Antes, no tópico *O começo de tudo*, retrata-se o momento vivido pela organização por ocasião da contratação do presidente, que, segundo informações colhidas nas entrevistas, justificou a implantação das transformações em gestão de pessoas ocorridas em Alpha. Nesse mesmo tópico é relatada a hipótese de possível vínculo estabelecido entre o principal executivo e a Alpha, correlacionando tal hipótese com o fenômeno de aprisionamento da própria liderança, pela perspectiva da subjetividade, fenômeno esse explicado especialmente por Kets de Vries (1997) e Lapierre (2012).

Em seguida, trata-se dos relatos obtidos nas entrevistas, que elucidam como foram planejadas pela empresa as práticas e as políticas de gestão de pessoas destinadas a construir a identificação organizacional, e do modo como assumiram a potencialidade de aprisionar a subjetividade dos funcionários. Tais relatos possibilitaram agrupamento em cinco categorias distintas: a) apelo à sedução; b) o mito do herói; c) o mito de ser dono; d) a força do hino; e e) orgulho de pertencer. Essas cinco categorias vinculam-se às três formas de sequestro da subjetividade identificadas em estudos de Faria e Meneghetti (2007). A primeira é o sequestro por meio da identificação; a segunda, pela colaboração solidária; e a terceira pelo envolvimento total, como restará demonstrado nas informações coletadas nas entrevistas, no *website* da empresa e na dinâmica observada nas lojas visitadas em Belo Horizonte e na lanchonete da sede.

Para finalizar, mostram-se contradições observadas ao longo do estudo e são sugeridas conclusões a respeito da forma como se dá a construção da identificação de funcionários com as organizações, especificamente em relação a Alpha, empresa apontada pela mídia como uma das melhores para se trabalhar no Brasil.

Antes de dar início à apresentação e análise dos resultados, mostram-se a relação dos entrevistados, cargo ocupado, tempo de empresa e código para identificação de

depoimentos (Quadro 8).

Quadro 8 – Tipo de entrevista e identificação do entrevistado

Tipo de entrevista	Cargo	Tempo em Alpha	Código
Semiestruturada	Presidente	22 anos	E1
Semiestruturada	Diretora de RH	22 anos	E2
Não estruturada	Gerente de RH	2 anos	E3
Não estruturada	Administrativo	-	E4
Não estruturada	Balconista	-	E5
Não estruturada	Vendedora	3 meses	E6
Não estruturada	Vendedora	-	E7
Não estruturada	Vendedora	-	E8
Não estruturada	Vendedora	12 anos	E9
Não estruturada	Supervisor	16 anos	E10
Não estruturada	Vendedor	1 mês	E11
Não estruturada	Vendedora	-	E12
Não estruturada	Vendedora	-	E13
Não estruturada	Vendedora	-	E14
Não estruturada	Vendedora	-	E15
Não estruturada	Vendedora	-	E16
Não estruturada	Vendedora	-	E17
Não estruturada	Vendedora	-	E18
Não estruturada	Caixa	-	E19
Não estruturada	Vendedora	-	E20
Não estruturada	Vendedora	15 dias	E21
Não estruturada	Vendedora	8 meses	E22
Não estruturada	Caixa	15 dias	E23
Não estruturada	Gerente de loja	12 anos	E24
Não estruturada	Vendedora	3 anos	E25
Não estruturada	Caixa	8 meses	E26
Não estruturada	Caixa	-	E27
Não estruturada	Supervisora	-	E28
Não estruturada	Vendedora	3 anos	E29
Não estruturada	Vendedor	1 ano	E30
Não estruturada	Vendedor	6 meses	E31
Não estruturada	Gerente de loja	5 anos	E32

Fonte: Elaborado pela autora

5.1 O começo de tudo

O presidente foi contratado em 1992, época, segundo ele, em que faltava foco ao negócio. A empresa não crescia, as vendas estavam em queda e o prejuízo, em alta. Contou, também, que a imagem da empresa estava deteriorada no mercado. Sob a perspectiva da estética, a estrutura física dos pontos de venda estava descuidada, comprometendo a imagem da instituição. Os produtos eram comercializados sem posicionamento² e se mostravam inadequados em relação às expectativas dos clientes. Isso requereu uma transformação imediata. Nesse cenário, deu-se o primeiro passo em direção ao que a empresa se tornou nos dias atuais.

Isso tudo começou lá em 92, quando a gente começou o *turnaround*, a virada da empresa, correlacionada com um certo desfoque da empresa, um desposicionamento de produto. Nós não estávamos com o produto certo, um produto adequado, e as lojas não estavam adequadas também. Então, em termos bem práticos, começamos com os famosos quatro Ps³ do marketing. Os dois primeiros anos foram para consertar esses quatro Ps do marketing. A gente brincava que quando o barco está numa enorme tempestade o comandante não vai fazer uma reunião com o pessoal para discutir princípios e valores. Tem que salvar o barco (E1).

O presidente ateu-se à necessidade percebida de focalizar, de forma deliberada, a sobrevivência da empresa. Tal como sinalizado em estudos conduzidos por Faria (2011b), o objetivo orientador de conduta para ele era tornar a empresa competitiva entre os concorrentes. Revelou, ainda, que os artefatos estéticos precisavam ser revisitados: "As lojas não estavam adequadas" (E1). O presidente compreendeu que a saída para a sobrevivência de Alpha envolvia uma reorganização global, incluindo a estética da loja e de seus produtos. Para eles, esses artefatos auxiliam a ver e sentir a organização nos moldes indicados por Gagliardi (2002). Isso foi ratificado pelo depoimento de E8: "Nossa loja é a mais bonita de todas".

² Para Ries e Trout (1989, p. 4), em uma sociedade saturada de comunicação a mente humana tende a selecionar o menor fluxo de informações possível. Assim, o posicionamento é o ato de "manipular o que já está lá dentro da mente, e realinhar as conexões que já existem". Significa direcionar as verbas de comunicação empresarial para objetivos bem delimitados, segmentados e concentrados na percepção do cliente, de modo a simplificar a seleção na direção de seu interesse e conquistar uma posição na mente das pessoas.

³ Os quatro Ps do marketing, da década de 1960, foram criados pelo pesquisador Mc Carthy. Tornaram-se conhecidos a partir da ampla divulgação realizada por Kotler. São eles: preço, produto, ponto ou praça e promoção.

Solucionadas as questões relacionadas à sobrevivência de Alpha no mercado, iniciou-se o que o presidente denomina de "nova fase". Em sua percepção, esta foi uma das razões que garantiram a recorrente presença da empresa nos guias de melhores para se trabalhar.

Quando a gente passou pela tempestade, nós pensamos: Em que empresa nós queremos ser? Que empresa nós queremos construir? E aí nós decidimos criar uma empresa que não só atenda os clientes, nós queremos criar uma empresa que encante os clientes [...] Nós, em 96, fomos mais exigentes. Não queríamos apenas atender às exigências e necessidades, não apenas satisfazer, nós queríamos superar as expectativas. Então, a partir dessa época todos da empresa teriam de ir nessa direção, independente dos cargos ocupados (E1).

Para Lapierre (2012), o conhecimento sobre gestão sempre recaiu no polo da exterioridade, pela facilidade em ser observado e medido. Porém, as relações baseadas na estima, na admiração, no respeito e na habilidade do dirigente para interagir, influenciar outras pessoas e mobilizá-las num projeto comum requerem o uso de componentes da interioridade. Os mecanismos que dão forças recaem no polo da interioridade do indivíduo e são mais difíceis de mensurar objetivamente. A interioridade comporta significados afetivos no plano individual e também "numerosas manifestações simbólicas que representam as organizações e o exercício da direção" (LAPIERRE, 2012, p. 265).

O mesmo autor, inspirado nas descobertas da psicanálise, destaca que a dimensão subjetiva das lideranças geralmente é esquecida. A interioridade é um aspecto secreto e misterioso do indivíduo. A atuação do dirigente sobre o exterior acontece a partir da própria realidade interior. Outros autores, ao cotejarem este tema, afirmam que os processos interiores de alguns líderes fazem nascer um sentimento de força, de poder e de responsabilidade, e a "eficácia ou ineficácia da liderança se explica, muitas vezes, pelas disposições narcisistas do líder" (KETS DE VRIES; MILLER, 1995, p. 282). Sob a ótica da interioridade, o desejo de transformar a realidade externa vem da intuição, apoia-se nas convicções e nos compromissos pessoais do dirigente. Mesmo gerando impactos no ambiente, a atividade principal do líder é interior, afirma Lapierre (1995).

Aspectos da interioridade do líder, é isso que se percebe em Alpha. As palavras do presidente soam como compromisso pessoal. Ao estabelecer relações de negócio,

esse líder é absorvido no jogo político, próprio da realidade interior, como ensina Lapierre (2012). A saída para implantar a nova filosofia de gestão em Alpha estaria em exigir a adesão de todos ao direcionamento estratégico adotado. O presidente passou a utilizar um método personalizado de comunicação. Utilizava-se a primeira pessoa do plural como forma de enfatizar o coletivo e de deixar as pessoas à mercê daquele desejo organizacional, além de fomentar o consenso interno para as práticas. Na linguagem de Dejours (1992), trata-se de seleção psíquica, explorada racionalmente pelo comando e pela organização do trabalho. A adesão aos valores que passa a existir resulta de jogo oculto das relações entre as pessoas e da participação delas na elaboração coletiva de conteúdo significativo e simbólico para o trabalho, capaz de gerar adaptação e prazer tirado do trabalho.

Destaca-se, ainda, que o presidente, ao dizer que "*todos da empresa teriam de ir nessa direção independente dos cargos ocupados*" (E1), sugere a simbiose de comunicação personalizada e a exigência de adesão à conduta estabelecida por Alpha. Tais elementos sugerem a adoção de controle psicossocial, a partir do qual, segundo Faria (2011c), torna-se possível construir e manter convicções e procedimentos, além de desenvolver comportamentos tidos como modelos. Essa é uma referência a ser seguida pelos funcionários de Alpha, sem a necessidade de qualquer aparato coercitivo, como restará demonstrado ao longo da apresentação dos resultados.

Quando o presidente assumiu o cargo, a Alpha contava menos de uma dezena de lojas. 22 anos depois, ultrapassou a marca de duas centenas de lojas. Faria e Meneghetti (2007) escrevem sobre as novas formas que as relações de poder têm tomado nos dias de hoje. E há sinalizações para a hipótese de possível mecanismo de transferência psíquica estabelecido no grupo submetido aos encantos do discurso de um líder carismático, cuja força faz emergir uma perspectiva sedutora, transformando comportamentos e favorecendo a realização dos seus desejos de onipotência (BENNIS, 1972). É o sequestro da subjetividade pela identificação individual do presidente ao imaginário organizacional, tornando a empresa uma parte de si próprio. Trata-se de sequestro pela eficácia produtiva do próprio presidente, na qual prevalece a crença na sua efetiva colaboração. Dessa forma,

são gerados resultados excepcionais, como os obtidos por Alpha durante a atuação de pessoa com esse perfil no cargo de principal dirigente.

Em outras palavras, na busca da Alpha por eficácia e produtividade, o compromisso do presidente, as motivações e os valores pessoais que o levaram a agir integram o domínio da sua interioridade (SCHWARTZ, 2005; PORTO, 2008; LAPIERRE, 2012). São os elementos da própria interioridade das lideranças que comandam as decisões e se revelam na construção da identidade com a empresa e em toda a dinâmica organizacional (PAZ, 2004; FLEURY, 2009; MINTZBERG, 2010; SEGNINI, 2009; KETS DE VRIES; MILLER, 2012). Sugere-se que a empresa se torne um prolongamento da personalidade do principal dirigente (ENRIQUEZ, 2002b); e, segundo estudos apoiados na psicanálise, a presença de narcisismo⁴ traz confiança em face das decisões empreendidas em Alpha, e isso causa ao presidente bem-estar íntimo, revelado no depoimento a seguir:

Esse fim semana eu li as histórias do último jornal interno de Alpha. Faço questão e eu gosto muito de ler as histórias do mês, porque é uma forma, como costume dizer, de recarregar as minhas baterias, saber que as pessoas estão fazendo as coisas certas (E1).

Outro aspecto revelado durante a entrevista com o presidente diz respeito à contratação da diretora de RH. Tratava-se de condição imposta pelo presidente para sua admissão na Alpha, considerados os desafios que teria pela frente.

Eu quis a E2 porque eu a conhecia e eu sabia que ela tinha determinação, tinha disciplina, sabia fazer e teria condições para implantar o que precisava ser feito. É obvio que nós construímos juntos. Eu não construí sozinho, construí com a E2 e com os diretores de então. E é aí exatamente vem toda a questão do papel do RH. O que eu acho que sinceramente o RH ele é um ... ele é estratégico para uma empresa, certo? Tanto é que o RH sempre esteve ligado diretamente a mim, ao presidente da empresa, tal é a importância que eu dou ao RH (E1).

Segundo Lapierre (1995, p. 39), não existe liderança "sem certa idealização de si pelo próprio líder e sem a idealização mútua da parte do líder e de seus liderados". O depoimento do presidente exemplifica casos de idealização de subordinados pelas lideranças, chamados a atuar como "salvadores das ambições do líder", como

⁴ Sentimento de si, sentimento de autoestima e desejo de ser diferente são concepções dadas ao termo narcisismo por Hornstein (2009).

estudado por Kets de Vries e Miller (2012, p. 112). Afinal, no imaginário da Presidência somente a diretora de RH, pessoa que ele conheceu no emprego anterior, teria as competências e habilidades requeridas para atuar no RH e contribuir para a realização do denominado *turnaround* organizacional, tal qual ocorre nos processos de idealização, igualmente descritos por Lapierre (1995). A escolha de alguém familiar para o cargo resultaria em economia de tempo e de investimento emocional na construção de identificação e relação de confiança.

O seguidor costuma ter grande consideração pelo líder, esforçando-se por imitar sua conduta, circunstância em que respeito sacralizado e certa idealização da onipotência do líder, fatores estudados por Kets de Vries e Miller (2012, p. 112), "abrem espaço ao servilismo obsequioso", como se observa ao longo do estudo na conduta da diretora de RH:

Ele é exigente, mas dá condições para as pessoas cumprirem os desafios (E2).

Quer saber como ele é? E1 estava participando de negociações importantes e entre uma reunião e outra ligou para me cumprimentar pelo aniversário. São pequenos detalhes que fazem um líder (E2).

As mensagens do presidente são fortes, carregadas de emoção, e as minhas são no sentido de validar todas elas perante as equipes, dizer que aquilo é importante. Vamos todo mundo junto, e eu acho que a gente, ele e eu, temos muito isso de motivação para as pessoas (E2).

Mesmo não sendo o propósito deste estudo, o longo tempo de atuação conjunta do presidente e da diretora de RH merece consideração, na medida em que favorece o surgimento de possíveis projeções de imagens idealizadas entre os dois executivos (FREUD, 1969, 1976a). A duração do contato foi insuficiente, e construir uma leitura sem maior aprofundamento teórico e empírico seria temerário. Porém, duas hipóteses válidas em relação ao tipo de vínculo estabelecido em relação ao presidente podem ser levantadas. A primeira transforma a diretora de RH em prolongamento da ideologia do presidente: "As mensagens do presidente são fortes, carregadas de emoção, e as minhas são **no sentido de validar todas elas**, dizer que aquilo é importante" (E2). A segunda é a de envolvimento total com os valores e as suposições de desempenho, sem senso crítico (FREUD, 1976b; ENRIQUEZ, 2002b; FARIA; MENEGHETTI, 2007; FARIA; SOBOLL, 2007). Além da citação anterior de E2 na qual assume o papel de corroborar a fala da sua liderança,

registre-se a percepção objetiva do presidente em relação aos fatores que levaram ao crescimento da Alpha e a conquistar da identificação e a eficácia produtiva dos funcionários e, em seguida, a visão da diretora para as mesmas questões.

Enfim, o que a gente fez realmente foi a força de cada um dentro de Alpha que praticaram os valores, fazendo as melhores coleções, tendo as melhores lojas, a melhor comunicação, e todo mundo realmente praticando os valores [...] e o cliente satisfeito. É por isso que nós crescemos e os funcionários sentem orgulho de trabalhar (E1).

É uma empresa bastante emocional. É claro que é racional também porque quer lucro, mas eu acho que o lucro a gente sempre vê como uma consequência de pessoas felizes. Pessoas felizes geram resultados especiais. Não é o resultado pelo resultado (E2).

Segundo Davel e Machado (2014), a influência não é assegurada apenas pela vontade do dirigente, mas também por uma combinação dessa vontade do líder com as imagens, desejos e crenças compartilhados pelas outras pessoas, algo que se observa na relação entre o presidente e a diretora de RH da Alpha.

Resumindo, a liderança exerce papel fundamental na construção da identificação com Alpha. A partir de estratégias utilizadas deliberadamente, da afetividade canalizada para a empresa e da adequada simbiose de princípios e valores entre a alta administração e a gestão de RH (MINTZBERG, 2010), os gestores podem passar a influenciar o imaginário dos funcionários e sequestrar a sua subjetividade (FARIA; MENEGHETTI, 2007).

No próximo tópico expõem-se relatos que evidenciam o apelo à sedução, uma prática adotada na Alpha para construir a identificação com a empresa.

5.2 Apelo à Sedução

O trabalho faz parte de uma arena essencial da vida das pessoas e é capaz de mobilizar a personalidade do indivíduo por inteiro, afirma Dejours (2012). Além disso, ao buscar compreender o comportamento humano, é preciso levar em conta que, muitas vezes, a forma como as pessoas agem ou tomam decisões não se encontra no plano da consciência (BARTOLOMÉ; EVANS, 1980; SCHWARTZ, 2005; BAUMAN, 2008; TORRES; ALFINATO, 2008). A Alpha demonstra conhecer bem

esses elementos da natureza humana, em especial a parte invisível ligada à subjetividade dos indivíduos. A evidência desse conhecimento revela-se na forma como a empresa estabelece as políticas e práticas de RH. Demonstra saber que um trabalho coletivo só é possível a partir da reunião das pessoas em torno de uma dinâmica comum, tal qual destacado por Dejours (2012). A dinâmica comum decorre das escolhas efetuadas pelos dirigentes. Essa é a função dos valores e pelas práticas organizacionais na Alpha.

Tudo começa na questão de princípios e valores. E, então, o que a gente vê é que os princípios e valores, muitas vezes, estão escritos, mas não são praticados. E aqui você verifica que os nossos princípios e valores são coisas muito importantes (E1).

Tudo tem que fazer sentido para as pessoas (E2).

Os valores da Alpha, apresentados no segundo capítulo, destinam-se a despertar nos funcionários a vontade de trabalhar em uma obra comum e de mobilizar a formação de ligações de cooperação entre os indivíduos. A empresa quer despertar a estima, a confiança, o respeito comum às regras do trabalho e a adoção de uma postura moral que satisfaça interesses singulares e corporativos.

Mais do que isso, tais valores são a forma de impor as concepções da Alpha e realizar seus interesses objetivos. Busca atrair seguidores para as crenças da empresa e formar uma coesão interna a partir de mensagens e discursos. O texto a seguir traduz as expectativas da Alpha em face do primeiro valor corporativo.

É a nossa realização: nos colocamos no lugar de nossos clientes, fazendo por eles tudo aquilo que gostaríamos que fizessem por nós. Devemos entender seus desejos e necessidades, exceder suas expectativas (WEBSITE DA ALPHA).

No nível em que se coloca, a Alpha estabelece o conjunto das condições nas quais deseja prestar atendimento a seus clientes, o que "é, ao mesmo tempo, não visível e não oculto", conforme ensinamentos de Foucault (2014, p. 133). Ou seja, assume que para todos é motivo de realização colocar-se no lugar do cliente e exceder suas expectativas. E oculta o interesse econômico presente na suposta realização dos interesses e desejos do cliente. Essa proposição de valor, formulada na década de 1990, intervém sobre a realidade para modificá-la. E como a identidade das pessoas

é afirmada ou negada conforme sua legitimidade ante o coletivo, tem-se nesse valor organizacional a presença do sequestro da subjetividade, estudado por Faria e Meneghetti (2007), pela identificação.

Todos aqui são muito felizes, sorridentes. O ambiente é muito agradável. As pessoas se respeitam e estão dispostas a ajudar umas às outras (E5).

Tanto o cliente como nós mesmos; a gente tenta sempre satisfazer quem está aqui. Até mesmo entre os colaboradores (E20).

Temos uma creche, a qual a gente está sempre ajudando. A gente sempre procura fazer algo além para as pessoas. E Alpha também. Ela sempre ajuda. Acho que no mês de março. Todas as compras do mês são divididas para uma campanha das mulheres (E9).

Não trabalho nessa equipe. Estou aqui para ajudar esses colegas que estão em treinamento (E22).

Era um dia comum quando abordei uma cliente na área de vendas. Ela estava apressada e procurando alguns looks para levar em uma viagem de trabalho, mas não estava sabendo o que usar e como combinar as peças. Perguntei no que ela trabalhava e para que fim era esta viagem. Natália havia sido promovida na empresa e estava indo para o treinamento. Seria uma gerente administrativa, mas estava no intervalo e não tinha tempo. Então, sugeri que voltasse mais tarde ou no dia seguinte que eu iria lhe ajudar. Fiquei o dia inteiro pensando como ajudaria a Natália. Quando cheguei em casa, entrei em todos os blogs possíveis para ver alguma combinação que se adequaria na sua função. No dia seguinte, cheguei na loja e comecei a montar os looks, já com acessórios e sapatos que combinariam. Quando a Natália chegou, busquei os looks e fomos para o provador. Ela ficou impressionada. E, com um sorriso, me disse que levaria todos. Ela ficou surpresa e me agradeceu muito. Eu comuniquei que a filosofia de Alpha é exceder a expectativa dos clientes e fiquei muito contente de poder ajudar e aprimorar meus conhecimentos em moda (*WEBSITE DE ALPHA*).

Percebe-se na fala dos entrevistados e nos depoimento colhido no site a captura da subjetividade pela identificação. O valor organizacional da Alpha atua como espelho para o funcionário e evidencia um esforço em atender às necessidades de clientes, colegas e terceiros não vinculados à estrutura da Alpha. Como se observa nos estudos realizados por Siqueira (2004), o imaginário individual e o imaginário da organização se entrelaçam, e o sequestro pela identificação é capaz de aprisionar o próprio presidente:

Muitas vezes, o cliente retorna, agradece, traz um pequeno mimo para o colaborador nosso que superou sua expectativa. Aí, nós começamos a perceber uma coisa muito interessante, começa um processo de *feedback*, uma retroalimentação que estimula as pessoas da seguinte forma: "Nossa! Eu fiz uma pessoa feliz e essa pessoa voltou e me fez feliz". Aí, você

começa a ter uma coisa que anda sozinha. Ah! Vale a pena agradar o outro! (E1).

O apelo à sedução começa desde o processo de seleção. Perguntados sobre o que caracteriza um bom profissional para trabalhar na Alpha, o presidente e a diretora de RH foram unânimes em reproduzir o modo como as pessoas são escolhidas para contratação, promoção e a continuidade da relação com a empresa. Esse processo destina-se a compor um quadro de funcionários com perfil comportamental homogêneo e mais fácil de controlar (FARIA, 2011c). Ou seja, opta-se por procedimentos destinados a operar como um ajustamento entre a personalidade do candidato e as expectativas empresariais, semelhante ao processo descrito por Faria e Soboll (2007). Buscam o candidato que tenda à aceitação pacífica dos atos discursivos da Alpha, destinados a construir a coletividade em torno dos valores apregoados, ou seja, querem pessoas cuja subjetividade possa ser capturada pela empresa.

Contratamos, desenvolvemos e mantemos as melhores pessoas que gostam de gente, que têm paixão pelo que fazem e brilho nos olhos. São pessoas que aceitam o novo, são obstinados, persistentes, vontade de fazer diferente e gostar de fazer coisas simples (E2).

Os nossos valores têm a ver com o nosso jeito. O que a gente quer e está disseminado é que a nossa realização está em exceder as expectativas dos clientes. Nosso jeito é fazer as coisas simples, ágeis e com muita energia e paixão. Então, a gente busca selecionar pessoas que têm a ver com isso (E3).

Aqui não tem espaço para pessoas mal-humoradas (E4).

Em outras palavras, o candidato ideal é uma pessoa dotada de autocontrole, capaz de suprimir sentimentos espontâneos ou respostas emocionais diante de problemas pessoais e de colegas, quando esses cometem erros.

E, acrescenta-se, há o uso de novas tecnologias e das redes sociais como forma sutil de controle, na medida em que favorecem o conhecimento prévio do candidato, sem que esse saiba quais palavras ou aspectos de seu perfil contribuíram para a escolha ou reprovação para trabalhar na Alpha. Evidencia-se, assim, mudança nos instrumentos de poder das organizações.

Usamos muito as redes sociais Facebook, Twitter, LinkedIn para divulgar vagas e conhecer as pessoas (E2).

Ainda como apelo à sedução, tem-se a prioridade atribuída ao recrutamento interno. Todos os supervisores e a maioria dos gerentes são oriundos da empresa. Somente em 2013 aconteceram 613 promoções (VALOR CARREIRA, 2014). "Eles não contratam gente de fora se podem contratar o próprio funcionário" (E25). Nesse fragmento discursivo transparecem objetivos racionalizadores e justificadores da escolha da empresa para a contratação interna. Oculta, no entanto, que a adoção do recrutamento interno legitima a ordem existente, a obediência às normas e a dedicação ao trabalho, e atua em sua contínua reprodução. Também, desperta o potencial de submissão aos valores organizacionais, e estrutura aspectos afetivos dos funcionários em relação à Alpha, como será demonstrado na categoria orgulho de pertencer, e sequestra a subjetividade dos atores internos (FARIA; MENEGHETTI, 2007).

A observação não participante permitiu constatar que os de funcionários são, em sua maioria, jovens, dado esse confirmado nas informações publicadas no *site* da empresa e coletados também no encarte do jornal *Valor Econômico - Valor Carreira* (2014). Alcança 58% o número total de funcionários com idade inferior a 30 anos, como demonstra o TAB. 4.

Tabela 4 – Distribuição do quadro funcional, por faixa etária

Faixa etária	Frequência
21 a 30	58%
31 a 40	29%
41 a 50	9%
51 a 59	3%
60 ou +	0,4%

Fonte: Valor Econômico (2014, p. 55)

Prevalecem nesse quadro pessoas que experimentam seu primeiro emprego. Durante a observação não participante, foi possível perceber a alegria desses jovens no trabalho e a forma amistosa de relacionamento existente entre os funcionários.

Aqui não se discrimina as pessoas. Você pode ser de qualquer jeito, ter tatuagem, homem pode usar brinco e cabelo grande (E15).

Quando a gente entra para a empresa, eles perguntam aonde a gente acha que vai se encaixar melhor. Depois, se não deu certo, se a gente não gostou, é só pedir para trocar e eles mudam a gente de seção (E14).

A escolha de pessoas mais jovens é percebida pelo presidente como uma contribuição para a sociedade. Afinal, a Alpha está preparando os jovens para o exercício de cidadania e quer impregná-los com a ideologia organizacional desde o começo da atuação profissional:

Fala-se muito que o McDonalds faz um trabalho interessante. Geralmente, é o primeiro emprego da pessoa, e eles oferecem uma série de noções voltadas ao trabalho. Nós também fazemos isso. Certo? A gente recebe as pessoas, incentivamos a cumprimentar os clientes, por exemplo. E a dificuldade é muito grande porque as pessoas nem em casa dizem bom dia, boa tarde para o outro, para os seus próprios familiares (E1).

Percebe-se que a violência na Alpha não é física ou repressiva, e sim de natureza psíquica. Trata-se de um verdadeiro processo de "evangelização", expressão adotada pelo próprio presidente, pelo qual os funcionários são levados a internalizar as regras e os valores da empresa. O ideal da empresa, tal qual anunciado por Gaulejac (2007), deve ser o ideal de todos os funcionários, que devem moldar suas vidas para responder a tais princípios. Tudo acontece, principalmente, durante o programa de ambientação, que tem a duração de duas semanas. Quanto mais jovem e inexperiente, mais fácil a assimilação do ideal da empresa. Na primeira semana, os esforços destinam-se a introjetar a ideologia da empresa, sobretudo pelo uso de elementos simbólicos tais como missão, valores, a força da marca, o hino da empresa e elementos estéticos das lojas - um ritual de passagem ou de renascimento, nas palavras de Freitas (2007). É quando o funcionário deixa de ser um estranho e passa a integrar um novo grupo. Já na segunda semana, acontece o treinamento prático de loja e das características dos produtos comercializados. A ambição do RH da Alpha é fazer com que as pessoas sintam-se bem-vindas.

Quando chegam, são bem recebidos. Durante quatro ou cinco dias se fala sobre valores, e temos, sistematicamente, programas reforçando esses valores, como, por exemplo, as convenções com as lideranças, em um grande esforço de comunicação (E2).

Temos programas de treinamento com cada valor, que começou na convenção de líderes. Depois, a gente baixou para todos os colaboradores [...] então, a gente busca reforçar o que é importante para ficar na empresa

e trabalha muito forte com todas as formas de comunicação com os colaboradores e na obstinação por resultados excepcionais (E3).

Aqui é o melhor emprego da minha vida [em quantos lugares você já trabalhou?]. É o meu primeiro emprego. Fui contratada há 15 dias, e todos são bem tratados (E21).

Achava que Alpha era uma empresa normal, boa, mas sem muita expressividade ou algo mais. Hoje, eu vejo que Alpha é profissionalizada, ambiciosa e com capacidade para se tornar a melhor das Américas. Aqui se tem possibilidade de crescer com a empresa, traçar um plano de carreira. A empresa capacita as pessoas. Alpha quer ser líder de mercado, e para isso precisa ter cultura forte e valores bem definidos. Lidamos com isso na prática. Todas as pessoas trabalham com isso na prática, no dia a dia da administração. Não está só na teoria, está na prática também (vídeo de Alpha com funcionário egresso do programa de *trainee*, postado na web para anunciar abertura de inscrições para *trainee* - Acesso em 21.11.2014).

Tal qual sugerido nos estudos de Segnini (2009), a Alpha pretende que seus valores organizacionais passem a ocupar um espaço significativo na vida de seus funcionários e que possam transcender o ambiente de trabalho, fazendo parte da vida do funcionário, condicionando suas escolhas e preferências comportamentais. Destaque-se, ainda, o fenômeno do entrelaçamento de imaginário individual e organizacional. No depoimento a seguir, percebe-se que as relações de trabalho do presidente são permeadas por relações de amor e que há o desenvolvimento de crenças no poder da Alpha em transformar a vida de seus funcionários, em reforço às considerações de Segnini (2009):

É a contribuição da Alpha para a sociedade, um produto que a gente não divulga muito, mas eu acho, eu imagino, que a partir do momento que nós incentivamos as pessoas a exceder as expectativas dos clientes de Alpha, certamente, fica uma boa ideia de que elas também pratiquem em suas casas, que elas sirvam também à sociedade e, quem sabe, essa atitude se multiplique e permaneça mesmo depois que essas pessoas venham a sair da empresa (E1).

Então, é preciso que a gente incentive e diga: "Olha, quem agrada é agrado também. Se esforce, dê o máximo e você vai receber algo bom de volta". É um estímulo para que ela vá melhorar na sua própria casa, na própria família (E1).

O apelo à sedução se faz notar também nos artefatos organizacionais. As lojas têm música ambiente e são aromatizadas. A presença de tais artefatos é considerada um elemento de identidade organizacional para funcionários quando questionados sobre o que torna a Alpha um dos melhores lugares para se trabalhar: "Nossa loja é a mais bonita de todas", declarou E8. Tais artefatos organizacionais, no entanto, atuam

como um invólucro. Destinam-se a seduzir e atrair a atenção e o desejo de funcionários e clientes e, assim, satisfazer interesses de natureza econômica.

O próximo tópico traz a questão do herói na Apha, presente no discurso do presidente ao se referir às pessoas que cumprem os desígnios organizacionais e reforçado pelas práticas de gestão. Examina-se o sentido interno atribuído ao termo, bem como as possibilidades de sequestro da subjetividade decorrentes.

5.3 O mito do Herói

Para Siqueira (2004) e Gaulejac (2007), as empresas fornecem aos funcionários um projeto de vida. São ações que, de acordo com Faria e Meneghetti (2007, p. 183), atuam como “cimento emocional” na mobilização do imaginário e das relações afetivas, resultando na “submissão consentida” ou no chamado “sequestro da subjetividade”.

Quando o presidente da Alpha afirmou que “todos da empresa têm de ir nessa direção independente dos cargos que ocupem”, buscava promover a adoção de comportamentos uniformes e padronizados, capazes de estabelecer elementos de identidade com a Alpha e assegurar o funcionamento organizacional de acordo com os objetivos, desafios e metas traçadas. Quando estabeleceu que o único desejo permitido passa a ser o da organização, estava abrindo espaço para inferências sobre possível crença em seu poder total, identificando-se com o poder total da organização, tal qual revelado nos estudos sobre imaginário organizacional conduzidos por Faria (2007). Essa busca pela hegemonia tem como pressuposto o fato de que as pessoas não agem por si e para si, mas moldam seus comportamentos a partir do outro, de maneira a serem aceitas, como prova de sua existência e aquisição de identidade, segundo Enriquez (2002b) e Freitas (2002).

Dá credibilidade de que realmente isso está acontecendo. Então, realmente, a partir do momento que eu vejo pessoas em todas as lojas fazendo tão belas histórias, acreditando e praticando o fascínio ao cliente, eu digo: “Puxa vida! Realmente, a coisa está dando certo”. Mais do que nunca, nós temos que continuar. E, enfim, essa é uma empresa que realmente fascina os seus clientes. Então temos 700 mil histórias e já escrevemos dois livros (E1).

Note-se, pelo depoimento do presidente, a presença de orgulho narcísico em perceber a força da dominação ideológica. São pessoas construindo histórias que atestam o servilismo aos valores organizacionais. Os discursos da Alpha, tomados de consistência e coerência com valores sociais (FREITAS, 2002), levam os funcionários a querer agir em sintonia com a dinâmica intersubjetiva do fascínio como forma de reconhecimento no trabalho pelo cliente, colegas e dirigentes. Tal desejo é legitimado pelo interesse e pela necessidade de inserção no ambiente, o que para Dejours (2012) constitui um dos pilares da construção da identidade no trabalho.

Quando eu acordo, eu procuro fazer o melhor que eu posso fazer a cada dia. Eu podia muito bem dobrar sua calça, colocar na sacola e dizer assim: "De fato, não fazemos esse serviço. Não vamos desamassar essa dobra no bolso". E, às vezes, é um pequeno detalhezinho que para você vai fazer toda a diferença (E9).

Ou seja, esse funcionário demonstra total envolvimento com os princípios organizacionais, resultando em entrega, em submissão aos encantamentos proporcionados pelos valores da empresa, e, conseqüentemente, no sequestro da subjetividade, como estudado por Faria e Meneghetti (2007).

A prática de solicitar a redação das histórias estimula a competição na Alpha. É dada a todos os funcionários a oportunidade de se diferenciarem perante os demais colegas e alcançar reconhecimento individual, o que parece contrário ao discurso coletivista do presidente. Os funcionários escrevem sobre ações realizadas em busca de superar as expectativas e fascinar os clientes. Enquanto agirem dessa forma, de acordo com o refrão didático e ideológico utilizado pela Alpha, os funcionários serão igualmente bem tratados pelos clientes. Constrói-se um mundo de ilusões e idealizações. Aumenta a autoestima daquele que tem sua história publicada nos diferentes meios de comunicação utilizados pela empresa. Simultaneamente, os funcionários são subordinados aos valores considerados adequados pela alta administração, enquanto se encobre o desejo econômico de ampliar o volume de vendas do estabelecimento como apontado nos estudos de Faria e Meneghetti (2007).

Os autores das histórias são chamados de heróis, termo empregado na Alpha desde o final da década de 1990. O presidente conta que a alta administração concluiu que os verdadeiros heróis organizacionais estavam nas lojas, fascinando os clientes, e essas pessoas deveriam ser reconhecidas pela empresa.

É a questão do reconhecimento dos nossos heróis. Tem muita gente aqui da matriz fascinando as pessoas, mas grande parte desse fascínio está acontecendo nas lojas. E aí a gente começa a verificar e reconhecer os que realmente estão praticando o fascínio perante os clientes (E1).

As histórias divulgadas no *website* e no jornal impresso, de circulação interna na empresa, trazem depoimentos reveladores de sequestro da subjetividade pela identificação, ajustando-se o comportamento individual ao imaginário instituído pela Alpha (FARIA; MENEGHETTI, 2007). O primeiro deles relata a história de uma funcionária que decide confeccionar, graciosamente, um vestido procurado e não encontrado por determinado cliente. Observe-se que ela, além de satisfazer a necessidade do cliente, realiza a tarefa em horário destinado ao repouso, tamanha é a identificação organizacional, bem como o nível de comprometimento com os valores difundidos.

Como vida com a necessidade do cliente, peguei o modelo procurado e fui para casa determinada a ajudá-lo. Costurei profissionalmente e não foi difícil realizar a tarefa. Algumas horas mais tarde, estava com o tão sonhado vestido pronto. Liguei para avisar de que poderia vir buscar o vestido. Ele estava feliz e surpreso quando disse que não custaria nada. Ele me agradeceu, realmente deslumbrado (*WEBSITE DA ALPHA*).

As duas próximas histórias também indicam a captura da subjetividade pelo total envolvimento. São pessoas seduzidas pelos valores organizacionais, dispostas à entrega afetiva ao trabalho de fascinar seus clientes e deixadas à mercê organizacional após obter o almejado reconhecimento pelo outro, tão propagado nas comunicações e valores da Alpha:

Chamei o cliente para ver as camisas sociais que tínhamos. Ele disse que já havia olhado, mas que isso não resolveria o seu problema, pois as peças eram mantidas em embalagens fechadas e, como ele não tinha onde passá-las, estariam amassadas na hora de usar. Disse a ele que se levasse eu mesma a passaria. Marcelo ficou muito feliz e disse que nunca havia visto em outras lojas tanta dedicação em ajudar o cliente. Passei a camisa e, no dia seguinte, ele esteve na loja e me deu a notícia de que finalmente havia sido promovido. Compartilhei da sua felicidade, parabenizando-o. Enquanto

ele ia embora, deixei que o sentimento de satisfação e de dever cumprido me tomasse, surpresa de como um ato de carinho pode mudar a vida das pessoas (*WEBSITE DA ALPHA*).

Não tínhamos as jaquetas procuradas pelo cliente. Ele ficou muito triste. Decidi ajudá-lo, transferindo de outras lojas. O cliente falou que em nenhuma outra loja tinham se importado tanto com o seu problema como na nossa. Ofereci nosso cartão e, depois que ele passou no caixa, me procurou dizendo que queria falar com a minha chefe. Depois de meia hora, fui anunciada pela minha gerente e recebi muitos elogios pelo atendimento (*WEBSITE DA ALPHA*).

Ambos mostram-se adeptos dos valores ao adotarem comportamentos aceitos e valorizados na Alpha. A partir de técnicas de comunicação utilizadas ao divulgar essas histórias, esses autores se tornam instrumentos de influência e de glorificação interna. Uma leitura crítica do ato praticado, e alvo de reconhecimento, nada mais representa que uma iniciativa esperada de alguém interessado em concluir um processo de venda: entregar um produto em condições de uso imediato e promover a transferência de produto disponível em outra loja da rede. Os funcionários prendem-se à concepção de fascinar os clientes e, quanto mais fascina os clientes, maior a submissão em relação às normas e maior a expectativa pessoal em relação à retribuição da gentileza pelo cliente.

Outro exemplo mostra a dedicação dos funcionários e ilustra o sequestro pela colaboração solidária. Evidencia-se a presença de um autocontrole grupal, um desejo comum de cooperar na direção de superar as expectativas dos clientes, subordinado ao primeiro valor organizacional.

Era um dia movimentado na loja quando um cliente passou mal. Imediatamente foi encaminhado para o ambulatório. E acabei ouvindo que era aniversário do cliente exatamente naquele dia. Observei no ambulatório o olhar triste do cliente. Sua tristeza fazia muito sentido, pois ninguém espera ficar doente em um dia que era para ser de festa. Foi quando tive uma ideia de montar um kit com alguns brindes para presentearmos o nosso cliente. Selecionamos os produtos e fizemos um embrulho. Retornei ao ambulatório e entreguei o presente. Ele ficou muito surpreso e depois deu um lindo sorriso de satisfação. Fiquei muito feliz em ver a sua reação. Com a ajuda das colegas e dos supervisores da loja, pude tornar seu aniversário ainda melhor (*WEBSITE DA ALPHA*).

A empresa pesquisada busca, a partir de suas regras e valores, persuadir os funcionários a agir e fazer o que é ideologicamente aceito e transfere para as

peças que os clientes são frágeis e precisam do amparo de quem trabalha na Alpha, como evidenciado no depoimento acima.

A Alpha, também, em busca de satisfazer interesses econômicos, instalou na mente das pessoas o desejo de superação, que se materializa na publicação de foto no jornal interno e no relato do feito considerado heroico:

Com amor e buscando a superação, quebrei barreiras e fiz, em um único dia, 25 cartões de crédito aprovados e ativados, revertendo em muitas vendas e muito encantamento (JORNAL INTERNO).

Com a subjetividade capturada, a funcionária autora do depoimento acredita que a superação da meta é consequência do amor presente ao realizar seu trabalho e que as 25 pessoas atendidas responderão com aumento no volume de vendas e irão fascinar e se sentirão fascinadas pela Alpha.

Inicialmente, os autores das melhores histórias, denominados "heróis", eram convidados a almoçar na sede com a Diretoria. Hoje, o crescimento da empresa e o número de histórias recebidas mensalmente conduziram a ações diferentes de reconhecimento:

Quando começamos, a gente estipulava uma premiação simbólica ou, mais do que isso, a gente trazia a pessoa para a matriz, um reconhecimento dos diretores, e essa era a grande premiação. Nós sempre checamos as histórias, se eram histórias verdadeiras. Isso é muito importante. Tudo foi evoluindo, e hoje nós temos as melhores histórias do mês registradas no nosso jornalzinho interno (E1).

Todos os meses são enviadas as histórias dos colaboradores retratando as situações de encantamento. No final do mês são escolhidas as melhores histórias, e essas recebem um prêmio em dinheiro e saem na revista interna. No final da campanha, que dura um ano, o autor da melhor história recebe um superprêmio em dinheiro. A unidade que tem as melhores histórias também recebe uma premiação e um valor para fazer uma festa para os colaboradores (E3).

A Alpha busca com esse gesto ampliar os laços afetivos dos funcionários com a empresa e construir a identificação organizacional. É o que contaram o presidente e a gerente durante as entrevistas. O autor torna-se uma celebridade interna. Sua foto e o breve histórico funcional são publicados no jornal impresso, de circulação interna e nacional, e no jornal eletrônico da sede. Para Freitas (2002), a empresa manipula a

dimensão simbólica e imaginária das pessoas, tornando crível e atingível o mito do herói que integra as novas configurações de valores da sociedade atual. Para Faria (2007), revela exercício de controle sobre o trabalho. Os rituais destinados a consagrar e transformar os autores das histórias em celebridades são para Faria e Menghetti (2007), ações que resultam em aprisionamento psíquico, capaz de mobilizar uma entrega total das pessoas aos valores e ideologias cultuados na Alpha.

Os depoimentos a seguir reforçam como as histórias de fascínio e deslumbramento, elementos apontados pela alta administração como essenciais à construção da identificação interna, aprisionam o próprio presidente à crença de sua efetiva colaboração para com os resultados da Alpha e sinalizam para uma exacerbada identificação e essencialidade pessoal ao negócio:

Sou muito convidado a fazer palestras, mas eu não tenho muito tempo realmente. Mas, normalmente quando é em universidades eu faço uma força pra conseguir ir. E a minha mensagem é sempre essa: apostem no varejo. O varejo está precisando de profissionais. São escassos o profissional de varejo e são cada vez mais reconhecidos, até em nível de reconhecimento monetário. Hoje em dia quem trabalha no varejo são bastante bem remunerados (E1).

Que até por coincidência esse fim semana eu li as histórias do último jornal de Alpha. Faço questão. Eu gosto muito de ler as histórias do mês, porque é uma forma, como costume dizer, de recarregar as minhas baterias, saber que as pessoas estão fazendo as coisas certas (E1).

Ainda em relação ao mito do herói, merece destaque o orgulho sentido pelo presidente ao falar de sua carreira, evidenciando a hipótese do narcisismo direcionado às ações pessoais. Comentou que estudou em um grande centro urbano e em escola considerada referência no País. Para ele, isso representou ato de heroísmo, em razão das barreiras transpostas na ocasião. Acrescentou em seu depoimento que 35 anos atrás nem todas as pessoas tinham tal acesso ao ensino superior e, menos ainda, às escolas consideradas de primeira linha.

O presidente deixou evidente o orgulho por ter trilhado um caminho diferente daquele considerado a opção natural pela maioria dos seus contemporâneos de faculdade. Na ocasião, bancos e indústrias conferiam maior status aos profissionais. Pela ótica pessoal, foi uma escolha acertada. O prêmio conquistado em 2014

alimenta seu ideal de ego e há, igualmente, exaltação da subjetividade. Afinal, ao cultivar autonomia e exercício de poder, reforça sua dependência, submissão e conformismo ao negócio (GAULEJAC, 2007).

A premiação do *Valor Econômico* especificamente, eu tenho que reconhecer, que eu gosto muito, porque toda a minha vida todos os meus empregos foram no varejo. Eu fiz a graduação em outro estado e em faculdade bem conceituada. Era uma ousadia naquela época fazer isso. E da minha turma de 40 e poucos alunos ninguém está no varejo. O varejo sempre foi considerado um segmento de segunda categoria. O pessoal queria era bancos, indústrias. Então, eu fui contra a maré. Eu sempre trabalhei em varejo. E, então, ser reconhecido como melhor executivo brasileiro, tenho que reconhecer que gostei, e gosto muito, porque eu acho que é o reconhecimento disso tudo de alguém que é apaixonado pelo varejo, que gosta do varejo, que dedicou toda a sua vida ao varejo. Então, eu gosto desse prêmio e gosto de todos os outros prêmios, mas, sabe, esse pra mim é especial (E1).

A vaidade contribui para exagerar o papel da personalidade. Aquilo que deveria ser propriedade da organização - o mérito de esforço conjunto - é creditado à personalidade do dirigente, levando as pessoas a acreditarem que são singularmente dotadas de qualidades de liderança, inteligência e outros atributos únicos. É o que aparenta acontecer na Alpha. Tal qual observado na pesquisa realizada na Dinamarca (KJÆRGAARD; MORSING; RAVASI, 2011), na Alpha o CEO também se tornou uma celebridade. Auferiu diversos prêmios, conquistados a partir de sucessivas veiculações positivas na mídia sobre a empresa, além da recorrente indicação como uma das melhores empresas para se trabalhar. E o presidente é quem personifica o sucesso alcançado pela empresa. É um resultado advindo da adesão e submissão dos funcionários, incluído o presidente, aos valores cultuados e objetivos definidos na Alpha (GAULEJAC, 2007; FARIA; MENEGHETTI, 2007).

Como se observa nos estudos realizados por Siqueira (2004), Freitas (2002), Gaulejac (2007), Faria e Meneghetti (2007), entre outros, os fenômenos da transferência do imaginário individual para o imaginário da organização, e vice-versa, se entrelaçam. No depoimento a seguir, percebem-se relações de trabalho do presidente permeadas por relações de amor e o desenvolvimento de crenças no poder da Alpha de transformar a vida de seus funcionários, um sentimento corroborado pelos depoimentos publicados no jornal interno.

É a contribuição da Alpha para a sociedade, que é o produto que a gente não divulga muito, mas eu acho que eu imagino que a partir do momento que nós incentivamos as pessoas a fascinar os clientes da Alpha certamente fica uma boa ideia de que elas fascinem também na casa dela, também na sociedade. E, quem sabe esse fascínio até se multiplique depois que essas pessoas saem da Alpha (E1).

Determinada a surpreender um cliente, entrei em contato com o fornecedor e consegui uma calça exclusiva e enviei diretamente para a casa do cliente. Recebi um agradecimento sincero do cliente à minha atenção e dedicação. Compartilhei a minha história com familiares, amigos e colegas e recebi muitos elogios. Isso me deixou ainda mais realizada com o meu trabalho. Ao fascinar um cliente, serei fascinada com uma força ainda maior (JORNAL INTERNO).

Antes de finalizar, registre-se que a expressão *herói* foi empregada somente pelo presidente. O jornal interno, a diretora e a gerente de RH (E3) não empregaram esse termo ao se referirem aos autores das histórias. Optaram pelo vocábulo *vencedores*, o que pode sinalizar uma esquiva ou ruptura com uma forma mítica de discurso.

Evidencia-se, ainda, a possível projeção narcísica do presidente em relação aos atos praticados ao longo de sua vida profissional. Segundo Laplanche e Pontalis (1970), a repetição das crenças mentais e de pensamentos involuntários impostos ao sujeito - no caso em estudo, do presidente da Alpha - obedece ao princípio do prazer e o impede considerar qualquer outra forma de pensar. A aceitação externa e os prêmios conquistados pela Alpha podem servir de revestimento exterior da autoimagem do presidente. Com a figura do herói existe uma experiência cega, na qual o presidente se apropria de volta da forma como se vê, entrando na relação especular, função provavelmente exercida pela Alpha em sua vida (FREUD, 1969; LAPLANCHE; PONTALIS, 1970). Tendo como apoio os estudos de Enriquez (2002a), Damásio (2009), Schein (2009) e outros, o provável repúdio à mudança está na presença de crenças que governam ou empurram as decisões e os comportamentos do presidente. Tal assertiva encontra assento no depoimento da diretora de RH quando destaca a perpetuação da cultura organizacional na Alpha. Não obstante as diferentes mudanças pelas quais viveu - de gestão familiar passou a gestão profissional e hoje é uma corporação -, a "essência permanece a mesma!" (E2).

5.4 O Mito de Ser Dono

Na visão do presidente e da diretora de RH, outro valor que atua como cimento emocional, responsável pela construção de identificação com a Alpha, reside na ambição, por parte da alta administração, de que todos os funcionários se sintam donos do negócio.

Você vai ver que algumas coisas são importantes. Nós queremos que todo mundo seja dono do negócio (E1).

As pessoas, elas se sentem donas do negócio, e elas... essas coisas do orgulho, de pertencimento, de se sentir dono do negócio, acho que isso faz com que elas venham a se empenhar no trabalho (E2).

Perguntados sobre como acontece a construção desse sentimento de propriedade, o presidente destacou o compartilhamento de informações sobre o negócio:

As pessoas conhecem os números para se sentirem mais donas do negócio, praticar realmente uma ação participativa (E1).

Já a fala da diretora de RH reforçou os achados de Freitas (2002) em relação à influência exercida pelas organizações na sociedade contemporânea, estimulando relações de transferência. A visibilidade externa pressiona os atores internos a se comportarem de modo consistente com a imagem positiva construída pela mídia (KJÆRGAARD; MORSING; RAVASI, 2011) e leva ao sequestro da subjetividade estudado por Faria e Meneghetti (2007). A diretora de RH afirmou que o sentimento de propriedade presente nos funcionários reside no fato de eles integrarem uma empresa vencedora, na qual as pessoas podem opinar:

As pessoas gostam de estar em um time vencedor, e isso a gente vê que impacta nos resultados porque constantemente os nossos resultados têm sido muito positivos. Sempre me coloco no lugar delas. As pessoas **podem opinar** (E2).

A gerente de RH revelou as principais ações voltadas para a disseminação desse valor corporativo. Note-se que o treinamento procura criar na liderança a crença da colaboração solidária, a identificação e a eficácia produtiva, três formas de sequestro da subjetividade:

Um programa que a gente começou na convenção de líderes e depois a gente baixou para todos os colaboradores: "O que seria ser dono do negócio". A gente busca o que é importante: **que o líder fique na empresa**. E trabalhamos muito forte com **as formas de comunicação com os colaboradores**, estimulando a obstinação por resultados excepcionais e a qualidade nos produtos e serviços (E3).

A Alpha revelou a adoção de mecanismos sutis e sofisticados de manipulação e controle (GAULEJAC, 2007; FARIA, 2011a) ao instituir a realização de reuniões diariamente nas lojas, no começo de cada expediente, e semanalmente, na sede, com duração de 30 minutos. Para a alta administração, são maneiras de "compartilhar informações em conversa informal, olho no olho, e realizar acompanhamento sistemático das metas" (E1), real objetivo da Alpha. Tais reuniões atuam como reforço aos valores organizacionais e destacam os resultados obtidos e as metas desenhadas para aquele dia ou aquela semana, além de estimular o compromisso da equipe.

Além disso, a empresa adota sistema de sinaleiras para indicar o quão perto ou distante todos estão do resultado esperado, o qual deve ser perseguido em cada regional e cada loja. Ou seja, um sentimento de competitividade se faz presente, dissimulado em objetivo de compartilhamento de informações.

O quarto valor organizacional, donos do negócio, incita nas pessoas o senso de urgência e a agressividade na busca por melhores resultados. Elas devem tomar decisões e correr riscos com responsabilidade. Para Faria e Meneghetti (2007), trata-se de transferência da responsabilidade empresarial para as camadas inferiores, uma nova e sutil forma de exercer controle sobre as ações. *Slogans* com a mensagem "Missão dada é missão cumprida" se fazem presentes no jornal impresso e no eletrônico, estimulando todos a se engajarem no alcance das metas. Tal qual anunciado por Faria (2007), há um controle econômico, mas, principalmente, sutil, pelo uso da sedução do reconhecimento, a partir do aumento da visibilidade interna com a exaltação dos méritos no jornal interno.

Ser dono do negócio assegura o que Galbraith (1983) denomina de "poder condicionado", que transfere para a pessoa o dever de ser guardião do negócio, o

que reforça a transferência de responsabilidade e centralização da autoridade nas gerências tal como descreve Faria (2011a). Incita o corpo gerencial a dar sua energia e lealdade para Alpha, tal qual revelado em estudos da literatura utilizada (BANDEIRA; MARQUES e VEIGA, 2000).

A Alpha não se intimida em declarar em seu quarto valor corporativo a responsabilidade das pessoas pela perpetuidade da empresa, devendo os funcionários e, principalmente, as lideranças agir e pensar como donos do negócio. Movidos pela cegueira do servilismo, paixão e possibilidade de reconhecimento, os líderes, em especial, trazem para si maiores responsabilidades. A não obtenção de metas torna-se motivo de busca de caminhos alternativos que estejam ao seu alcance.

A Direção define as estratégias para o próximo ano. A reunião de desdobramento dessas estratégias em metas envolve todos os níveis gerenciais. Primeiro, os gerentes gerais; depois, os regionais. Então, cada pessoa fica com metas. Depois, novo desdobramento até todos os gerentes participarem. Essas metas detalhadas passam por monitoramento que é mensal. Na reunião de resultados, você vai vendo. Eu tenho as minhas metas. Aí, eu vou lá na frente e apresento se estou dentro ou se estou fora. Se tinha metas em um programa específico ou vou dizer se está andando ou não. Se não estiver, ele está em vermelho, e eu vou explicar o porquê e redirecionar, como alguém dono do negócio: "Olha eu tenho que vender. Eu sou da região Sul. A venda não está acontecendo. Porque não está acontecendo? Eu tenho que fazer um plano de ação, e isso é que vai refletir no bônus das pessoas. Eu vou ganhar meu bônus de acordo com a entrega das minhas vendas. Todos os gestores têm metas e atualizam as mesmas mensalmente no sistema. O resultado da Alpha é acompanhado mensalmente e de forma centralizada (E3).

As estratégias são definidas pela alta administração, desdobradas em metas pelas gerências gerais e regionais. Quando a comunicação alcança os gerentes e supervisores de loja, percebe-se distanciamento de sua construção. Elas são transmitidas pelos gerentes regionais e com o direcionamento para o seu cumprimento. Se a meta, por alguma razão, não for alcançada, caberá aos níveis inferiores, distantes de sua construção, desenvolver um plano de ação para a correção de rumos e apresentá-lo aos demais pares e superiores na reunião de acompanhamento. A Alpha deixa claro em seus valores: "Somos responsáveis por gerar resultados, e não apenas boas ideias" (*WEBSITE DA ALPHA*).

Para Gaulejac (2007) e Faria (2007), quando a empresa se apropria da solidariedade e do apoio dos funcionários a tendência é eles se identificarem com os interesses da organização e obterem recompensa pela dedicação. Isso faz nascer uma legião de gestores devotados a encontrar a melhor solução para alcançar a meta. Reside na obstinação por resultados excepcionais, sutilmente instalada na mente das pessoas, uma das razões que conduzem a Alpha aos crescentes resultados econômicos, com a abertura de 46 novas lojas e de um novo centro de distribuição de produtos na região Sudeste.

Temos de formar muitos supervisores anualmente para acompanhar a abertura de novas lojas. Cem por cento dos *trainees* para supervisão são internos. A gente abre inscrições internas e o pré requisito é mostrar nota satisfatória nas competências da avaliação e no treinamento. Para *trainee* de gerente, abrimos inscrições internas e externas, e a capacitação dura um ano, prazo necessário para receber a chave de uma loja. Temos *trainee* também para área de compras. A pessoa quando entra no programa já sabe se irá atuar em loja ou na área de compras (E3).

As pessoas se empolgam com os treinamentos, acho que com isso as pessoas dão o melhor de si (E2).

O programa de *trainee* é outra forma racional adotada pela Alpha para moldar os indivíduos a seus ditames. Os candidatos internos precisam ter alcançado boa nota em fatores comportamentais da avaliação de desempenho. Por se tratar de promoção, o candidato deve ser exemplo internamente. O programa tem a duração de um ano. Ao final, o *trainee* recebe a chave da loja que irá administrar.

A empresa investe em educação corporativa e constituiu uma academia e uma universidade com o objetivo formar os funcionários em relação ao negócio, além de promover a formação e o desenvolvimento das lideranças. Os programas de formação de líderes são conduzidos internamente. A formação apoia-se em três pilares: da cultura, cujo foco volta-se para a filosofia, as crenças e os valores da Alpha; da gestão, no qual são trabalhados os modelos de gestão de negócios, gestão de pessoas e liderança, centrados naquilo que é essencial para perenizar os valores empresariais; da proposição de valor, no qual se trabalha o negócio: temas relacionados à sustentabilidade e à perenidade do negócio e o produto e suas características, desde a concepção e distribuição até o controle da qualidade. É o que contou a diretora de RH.

Para quem atua em lojas a grade de treinamento integra temas tais como: atendimento, gestão comercial, relatórios internos, análise de concorrência, liderança, estratégias para o engajamento, formação de sucessores, capacitação do time, seleção de pessoal e ética. O candidato interno à promoção participa de treinamento com duração de seis meses, fora de sua base de trabalho. Precisa demonstrar características de liderança e superação de obstáculos.

Em toda loja, a gente pode crescer, pode se tornar um gerente de loja. A gente já tem vários colegas que já são gerentes (E25).

O treinamento é prático e teórico. Você também tem que saber fazer e acontecer. É avaliado todo o tempo. Seis meses depois, eles te passam para outra loja. *O funcionário pode escolher onde quer trabalhar?* Ele pode esperar a vaga. Ele forma. Mas, se ele não quiser, igual já aconteceu aqui de pessoas que foram mandadas para determinado local e a pessoa não queria, aí continua aqui até surgir uma vaga em que ela possa se encaixar. Não pode ser na própria loja, mas pode ser na própria cidade, pode ser desde que tenha vaga. Aí, ou você vai para o local designado ou você passa para outra pessoa. Aí, você tem a opção de escolher o que quer fazer (E29).

Observa-se que a empresa estabelece novos padrões de controle para sequestrar a subjetividade de seus funcionários. A competição estimulada impõe condições para se tornar um líder de loja. A empresa proporciona a condição para o crescimento e "facilita", promovendo o desenvolvimento das competências necessárias. O lado visível e oculto está em exigir que a pessoa comprove a sua capacidade. Mas, para atuar onde a Alpha deseja. E ainda, se utiliza de artifício linguístico: quando a pessoa não se interessa ou se vê impossibilitada de mudar, é ela quem está renunciando. A oportunidade foi dada. O funcionário é que não quis aceitar a chave da loja proposta.

Outro aspecto ligado ao valor de ser dono do negócio, combinado com o de fascinar os clientes, está no fato de a Alpha não ter Serviço de Assistência ao Cliente (SAC). Como a empresa defende fazer as coisas de forma simples e ágil, cabe a cada pessoa, diante de um problema, tomar a sua decisão. A empresa declara que o erro é algo que pode ocorrer, não se devendo buscar culpados. O importante é analisar a situação e sanar as causas do problema. Tal informação, trazida pela Presidência, reflete o detalhamento do quarto valor corporativo - "donos do negócio" - e não se confirma no diálogo e situação experimentada em uma das lojas observadas.

Mestranda: Vim buscar este produto.

E28: (em tom alarmado) Mas não tem o seu nome e telefone nesse cupom. Como isso foi acontecer? Diga-me quem a atendeu e em qual horário. Estou sempre aqui e isso não poderia ter acontecido.

Mestranda: O horário não saberia dizer, mas foi no sábado.

E28: (em tom aliviado) Ahhh! Então é isso. O cupom está fora do padrão, (e, visivelmente constrangida, perguntou): Poderia me informar seu nome e telefone para depois eu buscar a sua mercadoria?

Para ser dono do negócio, a empresa pesquisada estimula, por meio do seu segundo valor - o "tirar o bumbum da cadeira" (*WEBSITE DA ALPHA*) -, a ficar próximo ao cliente. A observação da dinâmica das lojas permite constatar que não existem cadeiras no interior da loja, exceto no crediário, e são destinadas aos clientes. A observação aconteceu em diferentes horários do dia e em diferentes lojas. Nenhuma delas disponibiliza cadeiras para os funcionários e as pessoas se movimentam o tempo todo. Evidencia-se a presença de disciplina associada ao trabalho na Alpha, pois os funcionários se mostram obsecados com a organização das lojas e dos artigos ali comercializados.

Segundo Kets de Vries (1997), a prática de conceder participação nos lucros e participação acionária cria nos funcionários a sensação de ser dono. O que parece contraditório na Alpha são as condições definidas para a elegibilidade à participação nos resultados. Para se tornar elegível ao recebimento, faz-se necessário que todas as lojas, independentemente da região onde estão localizadas e de fatores políticos, econômicos ou concorrenciais, alcancem suas metas. Essa informação foi colhida na entrevista com E2 e E3. Aquele que cumpriu, entregou o resultado, quiçá, acima do esperado não receberá sua participação, mesmo não possuindo autonomia para participar das decisões que resultaram no não alcance das metas por determinada unidade. Essa política autoriza a considerar uma falácia e tornar um mito o quarto valor: donos do negócio.

Outro aspecto que chama atenção é o critério para a concessão de bônus. O bônus conquistado em determinado ano fica retido pelo prazo de 24 meses. Somente após esse período o elegível poderá usufruir do valor monetário. A Alpha entende essa prática como política para reter talentos, e isso foi defendido pela funcionária entrevistada, revelando total adesão aos preceitos organizacionais.

Mas quando você completa dois anos de empresa, o recebimento passa a ser anual, e você nem sente que o valor recebido refere-se a dois anos atrás (E3).

Esse depoimento reforça a dimensão que o sequestro da subjetividade pode alcançar. A entrevistada demonstrou elevado grau de engajamento e servilismo na ideologia dominante.

Interessante destacar que os valores organizacionais autorizam as pessoas a garimpar oportunidades no mercado, tomar decisões e correr riscos com responsabilidade, o que reforça a transferência de responsabilidade pelo alcance da meta e sinaliza possível presença de sentimento de coação ou ameaça interna ou externa. Afinal, o não cumprimento individual das metas implica a ausência de recebimento de participação nos resultados, não somente pela equipe do gerente, mas por todos os demais profissionais da empresa. A expressão *riscos com responsabilidade* sugere o que Foucault (2014) denomina "não visível" e "não oculto".

A expressão mais frequente nas lojas está relacionada ao sistema de metas. Essas metas estão ligadas a aspectos comportamentais, importantes para o alcance da missão corporativa de fascinar as pessoas. Entretanto, "a organização pretende mesmo é ocultar os temores de espedaçamento e as fantasias de destruição de si" (FARIA, 2007, p. 80), na hipótese de as pessoas deixarem de cumprir os ditames de Alpha.

A empresa se esforça para que os sorrisos sejam, de fato, reflexo da satisfação de fazer parte do grupo, e não uma mera formalidade exigida pelos manuais de treinamento (E2: entrevista concedida à revista *Exame*, em 2013).

É legal trabalhar aqui, mas é um pouco cansativo, chato! O tempo todo temos de catar roupas espalhadas pelos clientes na loja, e no final de semana o movimento da loja dobra (E13).

Não sei o que acho de tudo. Ainda estou me adaptando (E15).

Já trabalhei em grandes empresas, e o que atrapalha aqui são as metas. Imagina, até caixa tem meta (E27).

A meta é para a loja. Então, o gerente divide a meta pelo número de funcionários, e todos recebem partes iguais a cumprir (E26).

A obstinação por resultados excepcionais, valor corporativo de número cinco, mobiliza o emprego de ações denominadas de "cliente oculto", o que torna uma falácia, um mito, a ideia de as pessoas sentirem-se donas do negócio.

De acordo com o relato da diretora de RH, um representante de consultoria especializada nessas ações comparece às lojas e simula a condição de cliente. O propósito é observar a atuação dos colaboradores. E os funcionários sabem disso. Aqueles que se destacam, na percepção desses consultores, são premiados. Mensalmente, de quatro a seis funcionários são homenageados e recebem uma quantia não revelada em dinheiro. Os destaques do semestre viajam para a sede, recebem um grande prêmio, além da oportunidade de almoçar com o presidente e um integrante da diretoria da Alpha. A loja de origem do funcionário recebe uma verba de R\$5 mil, destinada a promover um jantar de confraternização e fortalecer vínculos afetivos entre os membros.

"Isso ajuda a equipe a se manter atenta à forma como se relaciona com o público", declarou a diretora de RH, revelando a estratégia de monitoramento de comportamento, controle das pessoas e poder condicionado (LA BOÉTIE, 1576; GALBRAITH, 1983; GAULEJAC, 2007). A Alpha mantém controle sobre o que acontece em suas lojas. Isso deixa os funcionários em constante estado de alerta para o comportamento adotado. O RH da Alpha demonstra saber que o trabalho potencializa os sentimentos de responder às responsabilidades conferidas pela empresa ao indivíduo e o reconhecimento atua como retribuição simbólica capaz de construir o sentimento de gratidão em relação a Alpha. Na linguagem de La Boétie (1576), a empresa propicia diversão, na forma de jantar de confraternização, àqueles cujo comportamento está amoldado com a organização, como forma de reforçar este comportamento e desviar a atenção do controle e permanente vigilância instituído pela prática do cliente oculto.

5.5 A Força do Hino

Durante o ritual de chegada, quando o funcionário deixa de ser um estranho e passa a se integrar ao grupo, algo considerado essencial pela diretora de RH é conhecer o

hino da empresa, cantado diariamente nas reuniões com os gerentes ou supervisores de loja no início do expediente.

Cornelsen (2014) escreveu que as organizações criam discursos com os quais os funcionários possam se identificar e, assim, se sentirem parte integrante do contexto. Os hinos, como destacado por Freitas (2007), assumem esse papel nas organizações. Para Seneca (1987) e Foucault (2012), os discursos, longe de serem transparentes ou neutros, abrigam de modo privilegiado uma estrutura de poder. Devem ser analisados os elementos da sua construção e identificados os princípios que procuram sustentar, transmitir ou reforçar.

Na Alpha não seria diferente. O hino da empresa emprega palavras de valor representativo para fixar valores e o comportamento esperado.

Vem chegando um novo dia
 Deixe de lado as tristezas;
 Esqueça o lado negativo e abra o seu coração
 Não esconda sua alegria quando superar fraquezas
 E descobrir que não está sozinho, não
 É preciso ter sentimento
 Gostar do que faz!
 Saber viver e aprender a amar.
 Viva em cada momento em busca da paz
 Abra a sua mente, esteja pronto para encantar
 Refrão: Encantar é fazer o que não se espera
 Encantar é ver o que ninguém enxerga
 Encantar é mostrar muita vontade
 Encantar é vida com muita humildade
 É fácil ser contagiado, lembra uma filosofia
 Parece uma religião, é nosso jeito de atender.
 Encante e será encantado, é como uma magia.
 Trate todos como irmãos, sem ver para crer.
 Quem trabalha com dedicação tem sempre uma lembrança
 Quem ama o que faz, tem brilho no olhar
 Usa comunicação como se fosse uma criança que não se arrepende do que faz
 E nunca deixa de encantar
 Refrão: Encantar é fazer o que não se espera
 Encantar é ver o que ninguém enxerga
 Encantar é mostrar muita vontade
 Encantar é vida com muita humildade

A leitura do trecho "*vem chegando um novo dia; deixe de lado as tristezas*" favorece perceber o quanto a Alpha busca exaltar a alegria e a afetividade. O hino faz apelo à fidelidade e à emoção (*abra a sua mente, esteja pronto para encantar*), uma

estratégia destinada a ampliar as bases do comprometimento dos funcionários com a empresa.

As palavras do hino são permeadas da ideologia religiosa, segundo a qual, nada se conquista sem muito esforço e dedicação. Essas palavras têm peso na formação do imaginário das pessoas. Inspiram confiança e fé, elementos que favorecem o sequestro da subjetividade, tal qual revelado nos estudos de Faria e Meneghetti (2007).

Encante e será encantado, é como uma magia.
Trate todos como irmãos, sem ver para crer.
Quem trabalha com dedicação tem sempre uma lembrança
Quem ama o que faz, tem brilho no olhar
Usa comunicação como se fosse uma criança que não se arrepende do que faz; e nunca deixam de encantar (trecho do hino)

As significações imaginárias fornecidas pelo hino da Alpha carregam conteúdo positivo, pautado, em especial, no segundo valor da Alpha, que trata de questões ligadas a energia, paixão, atitude e comportamento, sentimentos esperados pela alta administração. Em mecânica própria, englobando musicalidade, correta articulação de verbo e predicado e uma salva de palmas após ser cantado convida o funcionário a se deixar contagiar pela ideologia presente no hino. Como assinalado por Freitas (2002) e Faria (2011c), a Alpha busca capturar a essência dos funcionários e oferecer-lhes um modo de ser e de agir.

É preciso ter sentimento
Gostar do que faz!
Saber viver e aprender a amar.
Viva em cada momento em busca da paz
Abra a sua mente, esteja pronto para encantar (trecho do hino)

O hino influencia sobretudo pela conjugação da vontade do líder com imagens, desejos e crenças compartilhados pela maioria das pessoas (DAVEL; MACHADO, 2001). Sempre cantam o hino quando alcançam a meta da loja, é o que afirmam os entrevistados E32, E8, E9, E23, E29. Ou seja, a liderança da Alpha cria significado, propósito à vida e segurança psicológica, além de um contexto idealizado em comum, despertando emoções primitivas, segundo Kets de Vries e Miller (1995).

Trata-se de manusear as emoções, elemento do processo de identificação a serviço de demandas racionais (WASIELEWSKI, 2011).

A diretora de RH afirmou que a finalidade do hino é inspirar a todos para o início de uma nova jornada. O depoimento a seguir corrobora a aspiração da Alpha e o sequestro pela identificação:

Quando os resultados estão ruins, a gente canta ainda com mais força, para espantar o desânimo. São palavras para incentivar a esperança e a união da equipe (E20).

O hino, igualmente, introduz elementos próprios das religiões, como apontar o melhor caminho a ser seguido por todos os seguidores. A Alpha procura cativar e despertar nas pessoas sentimentos de identificação semelhantes àquela de uma religião (LINDSTROM, 2009; SEGNINI, 2009). Mobiliza valores e regras de conduta.

Refrão: Encantar é fazer o que não se espera
 Encantar é ver o que ninguém enxerga
 Encantar é mostrar muita vontade
 Encantar é vida com muita humildade
 É fácil ser contagiado, lembra uma filosofia
 Parece uma religião, é nosso jeito de atender.

Estimula a crença na empresa como sendo um ente superior na vida das pessoas e convida à humildade, à união e à aceitação pacífica dos acontecimentos. Realizando uma decomposição superficial das palavras e temas escolhidos para integrar o hino, percebe-se que superação das adversidades virá por meio da adesão aos princípios da Alpha indicando uma forma sutil e velada do poder sobre as pessoas:

Esqueça o lado negativo e abra o seu coração
 Não esconda sua alegria quando superar fraquezas
 E descobrir que não está sozinho não
 É preciso ter sentimento (trecho do hino)

A companhia tem os seus princípios e valores e, aí, busca muita simplicidade para poder, cada vez mais, ser útil no dia a dia e atender às expectativas dos clientes, porque hoje em dia, querendo ou não, principalmente para quem está no varejo, lidar com pessoas é fundamental (E10).

Tenho muito orgulho de trabalhar na Alpha. Se acreditarmos no potencial que temos, com esforço e humildade, a empresa nos ajuda a chegar onde queremos (Jornal interno).

A gente pensa em crescer sempre profissionalmente e hierarquicamente também. E a gente sabe que tudo tem o seu tempo. E que, às vezes, determinada coisa não acontece no tempo daqui, e que pode ser que não era no tempo de Deus. Naquele momento, realmente, você não estava preparado para as coisas, mas em contrapartida, você é reconhecido de outra maneira, igual a Alpha que foi reconhecida por alguns órgãos de imprensa, como uma das melhores empresas (E10).

Os três depoimentos acima ilustram o sequestro da subjetividade. Primeiro deles, estimula a simplicidade como alternativa para enfrentar as idiossincrasias da sociedade contemporânea. O segundo, reforça o eixo do esforço e da humildade cultuado na religião católica para quem almeja conquista maior em sua vida. O terceiro depoimento, a pessoa se mostra resignada, pois acredita não ter sido promovida por não ser o *"tempo de Deus"*. No entanto, sente-se feliz porque o reconhecimento aconteceu de outra forma: a empresa foi apontada como uma das melhores para se trabalhar. Os três depoimentos demonstram amor a Alpha e uma espécie de cooptação do inconsciente individual pela empresa, confirmando a dupla face do processo identitário, de singularidade e de pertença a um grupo, (FREITAS, 2002).

Além do hino organizacional, cada loja cria um hino próprio, como elemento de socialização e instrumento de influência na criação de crenças e atitudes. A suposta liberdade de criação, entretanto, é tacitamente controlada, uma vez que a elaboração do hino deve reforçar os valores organizacionais, submetendo todos a um só princípio e garantindo a sua continuidade, tal qual revelado por Foucault (2007).

Cada loja, antes da inauguração, durante o período de treinamento, prepara um hino que fala da região, dos hábitos. Exemplo: se é na Bahia, geralmente, a opção é pelo samba; se é no Centro-Oeste, uma música sertaneja. Então, a própria escolha da música torna-se uma referência para eles. Vincula com o que é conhecido por eles; e **isso, é claro, com as palavras da Alpha**, em uma música que fala para eles, que tenha sentido para eles. Então, desde aí, você cria um vínculo emocional com as pessoas (E2).

O hino aqui da loja fui eu que escrevi. Sabe, eu estava em casa, pensando na empresa, quando veio a ideia. No dia seguinte, mostrei para o gerente, e ele aprovou (E32).

Temos um grito de guerra. São três palavras: esperança, união e garra. É que, às vezes, estamos tão apertados que não dá tempo de cantar o hino inteiro. Então, a energia para começar o dia é obtida gritando essas palavras e aplaudindo em seguida (E18).

Têm-se nesses fragmentos de discursos de E32 e E18 elementos reveladores de identidade com a Alpha. O primeiro, após seis meses de trabalho e o segundo, com cinco anos de empresa. Fica demonstrado possível êxito da prática de RH na construção da identificação com Alpha, por meio do sequestro da subjetividade.

Os elementos de comunicação utilizados na Alpha não se encerram com o hino. A empresa se utiliza de recursos tecnológicos para estar sempre presente, sem que isso demande contato pessoal. Conta com jornais impressos e eletrônicos e grupos de estudo em rede, criando estrutura de colaboração e minimizando a distância entre as pessoas. Portais eletrônicos para consultar informações, preencher pesquisas de opinião, levantar questões e solucionar dúvidas são instrumentos de comunicação adotados na Alpha.

A comunicação interna na Alpha funciona como um processo educativo, como afirmou E3, e destina-se a reforçar, documentar e formalizar a informação que deve ser repassada pela liderança, com o objetivo de trabalhar a integração das pessoas e manter o alinhamento interno do conteúdo a ser transmitido.

Estar passando para as pessoas as informações é a principal estratégia de aproximação entre a Alpha, colaboradores e liderança. Veicular um alto nível de informações através de canais e instrumentos de comunicação interna. São informações das áreas de processos. São ações sistemáticas. A gente tem: o canal Alpha, que é um veículo eletrônico, um vídeo enviado mensalmente para todas as unidades com mensagens sobre um tema específico. A gente tem o presidente falando e a diretora de RH dando sua opinião sobre o que foi dito. A gente faz entrevistas com alguns colaboradores. Tem o repórter que é uma pessoa interna (E3).

As cortesias e saudações verbais dirigidas aos clientes que entram nas lojas da Alpha demonstram o fiel cumprimento do papel conferido aos funcionários no ato da contratação, devendo agir como se tivessem aceito tais obrigações (GOFFMAN, 1985). Abster-se de raiva é o que se espera dos funcionários e lembrar daquilo que Seneca escreveu (1987, p. 175): "a luta com um igual é incerta, com um superior insensata, e com inferior humilhante".

Temos por filosofia: atender bem aos clientes (E14).

Estou aqui somente para satisfazê-la (E18).

O que se depreende da análise realizada nessa categoria é que Alpha não se preocupa com a autoestima dos funcionários. O interesse da empresa concentra-se em ter pessoas felizes no quadro funcional avessas a qualquer sentimento negativo, reforçando a ideologia da pós-modernidade veiculada pela mídia (BAUMAN, 2008).

5.6 Orgulho de Pertencer

Antes de adentrar nesta categoria, vale lembrar que as pessoas se identificam com aquilo que traz significado à sua existência. A sedução provocada pelos sentimentos de identificação facilita a tarefa administrativa de construir laços de amor. Segundo Enriquez (2002a), a gestão pela paixão, tal qual se pretende na Alpha, pode ou não resultar em fanatismo pela empresa.

Os funcionários abordados nas lojas chamam o presidente por seu nome próprio. E, mesmo nunca tendo conversado com ele pessoalmente, afirmam ser ele uma pessoa interessada em fascinar os clientes. Declaram que, ao fascinarem os clientes, serão igualmente fascinados e que agem assim.

Pode-se inferir que a Alpha se apoia na força da marca ao compor seu quadro de empregados. Observa-se ênfase dada pela diretora de RH ao contar que a empresa atraiu 20 mil jovens para o programa de *trainee*. Para Bauman (2008), Lindstrom (2009) e Fischer (2012), a mídia exerce inegável influência no comportamento e nas decisões das pessoas. Atua como um espelho. As pessoas tendem a comparar as crenças pessoais ao conteúdo veiculado. Para Levering (1997), um dos objetivos das publicações destinadas a apresentar as melhores empresas para se trabalhar é oferecer um referencial de conduta e de políticas para profissionais de RH, além de estimular jovens em busca de primeiro emprego a escolher empresas a partir das referências ali publicadas. A diretora de RH credita a tais publicações à facilidade para atrair profissionais para a Alpha. Esse número de 20 mil inscritos, segundo a diretora, é resultado da exposição positiva pela mídia que a marca alcançou.

O investimento em contratar menores aprendizes e pessoas sem experiência possibilita capturar com facilidade maior a subjetividade das pessoas. Pode gerar não só identidade com o trabalho, mas também uma conformação e uma projeção de si no futuro.

Uma estrutura de treinamento consolidada ao longo dos anos e os rituais de integração, citados no tópico 5.2, favorecem a rápida saída do estado de estranho na Alpha para aquele de parte integrante de uma equipe.

A empresa investe na formação de lideranças, tal qual assinalado na categoria mito de ser dono. São 118 horas de treinamento por ano, como afirmou a diretora de RH, o que pode ser chamado de "ações de realinhamento", em que as pessoas se reúnem com o propósito de realizarem a interação e de se manterem fiéis aos papéis conferidos pela organização.

Tal como citado na literatura utilizada (DAVEL; MACHADO, 2011; KJÆRGAARD; MORSING; RAVASI, 2011), a construção da identificação é resultado de afinidade, atração e internalização de crenças e depende das interações vividas com as lideranças. A construção da identificação é um investimento de longo prazo, resultado de valores consistentes e praticados, como também do alinhamento constante das lideranças, em especial para as práticas de *feedback* aos funcionários. A Alpha demonstra não se descuidar da ação do líder para, a partir daí, surgir uma simpatia mútua e ressonância no imaginário das pessoas. A diretora de RH, em diversos momentos da entrevista, reforçou a imagem do presidente e a sua capacidade de criar envolvimento e de obter o consentimento por parte das pessoas em agir consoante o interesse da alta administração.

As vantagens da Alpha destacadas pela mídia, que a tornam um dos melhores lugares para se trabalhar, são descritas no Quadro 9.

Quadro 9 – Vantagens destacadas pela mídia

Quem publicou	Quando	Vantagens anunciadas nas publicações
EXAME	1999, 2007, 2013, 2014	Confiança na alta administração e oportunidade de desenvolvimento
VALOR CARREIRA	2013, 2014	

Fonte: Exame (1999, 2007, 2013, 2014); Valor Carreira (2013, 2014)

Acrescente-se, ainda, o percentual de favorabilidade obtido nas duas últimas pesquisas conduzidas pelo jornal *Valor Econômico* em fatores como remuneração e reconhecimento, diferenciando a empresa perante o mercado, na percepção dos funcionários. Os dados apresentados na TAB. 5 foram veiculados no encarte do jornal *Valor Econômico* denominado Valor Carreira.

Tabela 5 – Percentual de favorabilidade alcançado para os itens remuneração e reconhecimento

Fator	2013		2014	
	Empresa	Mercado	Empresa	Mercado
Remuneração e Reconhecimento	65%	57%	66%	56%

Fonte: Valor Econômico (2014, p. 55)

A Alpha realiza anualmente, desde 1996, pesquisa de clima organizacional. A partir de 2005, passou a mensurar o percentual de funcionários engajados, que querem, genuinamente, trabalhar na empresa, como foi dito pela diretora de RH.

Engajamento é o nível de comprometimento emocional e intelectual de um indivíduo. Resulta em um comportamento direcionado para os resultados [...] é o quanto **eu demonstro esforço extra**, contribuindo para o sucesso do negócio. São seis perguntas que tem esse tipo de foco e com base nisso ele te diz quem está engajado e quem não está. [...] depois tem umas 80 perguntas de satisfação, que você começa a ver onde é o problema para atacar: se é qualidade de vida, se é reconhecimento, se é liderança. (E2).

A gente faz pesquisa de engajamento sistematicamente. A gente sempre está preocupada com as melhorias. Eu acho que estar entre as melhores para se trabalhar é o reconhecimento de que a gente está no caminho certo (E2).

Um questionário é disponibilizado a todos os empregados para "*participação voluntária*" (E2), com preenchimento *on-line*. A TAB. 6 demonstra o percentual de

funcionários considerados engajados de acordo com a metodologia do instituto de pesquisa contratado para a condução da pesquisa.

Tabela 6 – Percentual de funcionários engajados na linha do tempo

Ano	Funcionários engajados (%)
2005	52
2006	67
2007	64
2008	59
2009	68
2010	72
2011	76
2012	85
2013	82

Fonte: Alpha (2014)

Essa pesquisa confirmou ser este um dos pontos considerados como diferencial da Alpha na percepção de funcionários entrevistados nas lojas visitadas.

A empresa e o gerente estão sempre interessados em saber a nossa opinião e procuram melhorar alguma coisa que não vai bem (E20).

Tal qual se revela no estudo dinamarquês (KJÆRGAARD; MORSING; RAVASI, 2011), a exposição positiva na mídia convida os funcionários a estabelecerem relações entre o que estão lendo e o que de fato percebem no interior da Alpha. Ao serem questionados sobre as razões que levam a empresa à recorrente indicação como sendo um dos melhores lugares para trabalhar, as respostas são variadas, como pode ser observado no Quadro 10.

Quadro 10 – Percepções sobre ser a melhor empresa para se trabalhar - Parte 1 (Continua...)

Quem	O que disse
E4	A empresa investe em comunicação e tem a filosofia de fascinar as pessoas.
E5	Aqui as pessoas são alegres, tratam a todos muito bem.
E8	Aqui é muito bom mesmo.
E9	Aqui é um lugar maravilhoso. Saio tranquila de casa, deixando minha família. Sei que vou para Alpha. Venho feliz no ônibus, e não triste como outras pessoas.

Quadro 10 – Percepções sobre ser a melhor empresa para se trabalhar - Parte 1
(Conclusão)

Quem	O que disse
E10	É porque a empresa investe muito nas lideranças. Eles estão sempre conosco, dando <i>feedback</i> .
E16	É porque a empresa não discrimina a crença da pessoa. Você pode ser de qualquer jeito.
E17	Somos felizes porque não há discriminação entre as pessoas.
E20	A empresa investe muito em treinamento.
E21	Sim. Aqui é o lugar para quem tem objetivos de vida. É o melhor lugar do mundo para se trabalhar. (Quantos empregos teve?) É meu primeiro emprego. Tenho 15 dias de contratada.
E25	A empresa investe em quem quer crescer. Envia para treinamento.

Fonte: Elaborado pela autora

Os funcionários, em suas respostas, destacaram o papel da liderança na construção da identificação, tal qual citado no referencial teórico adotado.

O colaborador não é desligado assim do dia para a noite, sabe. A filosofia daqui é a questão participativa. Então, tudo o que é feito na loja, no corporativo, tem que ser baseado naquilo que vá garantir que desde o colaborador lá do chão até a direção estão falando a mesma língua. Não tem aquela hierarquia distante. Como diz, assim, tem os cargos e tudo, mas a forma de gestão que é participativa (E10).

Observa-se pelos depoimentos a confirmação da satisfação com as oportunidades de crescimento. Ressalta-se que a empresa aumentou substancialmente o número de lojas e que prioriza nos processos seletivos a mobilidade interna. A diretora de RH declarou ser atribuição das lideranças o papel de motivar, encaminhar para treinamento e favorecer o crescimento profissional de seus funcionários.

Em outras palavras, para Faria (2007) e Segnini (2009), essa ação de proporcionar oportunidade de crescimento atua como uma manobra de relações de poder capaz de sequestrar a subjetividade dos funcionários. Vale lembrar que a literatura adotada sublinha o lugar essencial ocupado pelo trabalho na vida das pessoas e, apoiada em Freitas (2002), pode-se dizer que a Alpha utiliza da estrutura psíquica na construção de significados e de identificação dos funcionários com a empresa. Desta forma, a carreira e o *status* profissional conferido por Alpha, segundo Freitas (2002), atua diretamente sobre o imaginário das pessoas, aumentando a autoestima e tornando-se expressão de sucesso e realização profissional. Mas, depende da capacidade de

cada um entender a ideologia subjacente e qual a ação verdadeiramente valorizada pela alta administração. A Alpha, em seus valores corporativos, informa proporcionar "a mesma escada para que todos os colaboradores possam subir na velocidade dos seus talentos, esforços e resultados". Ou seja, utiliza do seu poderio econômico para universalizar condutas, estimular o otimismo e a obstinação por resultados excepcionais, como porta de entrada ao seleto grupo dos heróis cultuados pela sociedade capitalista. Como revelado por Freitas (2002, p. 58), "esse pódio não foi construído para ser pisado por humanos mortais".

Outro aspecto pesquisado pelo Valor Carreira refere-se ao fator diversidade e inclusão. Esse item foi o que alcançou o maior grau de favorabilidade na percepção dos funcionários investigados - mais de 90% de concordância. A observação não participante confirmou a presença de pessoas com deficiência (PCD), de diversidade de gênero e opções sexuais e uso de *piercing* e tatuagem aparente. Acrescente-se o depoimento de E16: "A empresa não discrimina a crença da pessoa".

Os próximos depoimentos reforçam o sentimento de orgulho de pertencer à empresa e evidenciam sinais de sequestro da subjetividade:

Eu nunca trabalhei em outra empresa, mas é a filosofia da Alpha o que mais me agrada aqui. Eu gosto de estar aqui, de vir trabalhar aqui. Venho feliz. Sou grata por estar aqui e faço tudo para tornar o dia melhor. Procuo fazer o melhor a cada dia. Gosto de tudo desde a hora que eu chego. Eu me sinto bem no final do dia. Temos de fazer o que se gosta e eu me identifico com a filosofia de Alpha. [*Que filosofia é essa?*] A gente procura atender bem, tratar bem a todos, clientes, colegas. Todo mundo procura ajudar (E9).

A Alpha precisa de pessoas capazes de acompanhar o seu crescimento. E ela capacita, dá oportunidade para as pessoas, e isso é muito bom. Você tem oportunidade de traçar uma carreira executiva, uma carreira de muitas conquistas (*WEBSITE DA ALPHA*).

O orgulho de pertencer também sequestra a subjetividade do presidente, como se depreende da declaração em que utiliza a primeira pessoa do singular ao se referir à fala de terceiros.

Eu chegar numa loja, ouvir que uma pessoa, sinceramente, gosta da empresa, ouvir um profissional que chega e diz "o quanto me ajudou", "eu mudei", "hoje eu estou muito feliz por ter mudado", isso pra mim é o meu maior reconhecimento. Vem antes de qualquer premiação (E1).

A Alpha procura estruturar e ordenar significados das atividades e como estudado por Faria e Meneghetti (2007) e outros autores, tornar a influência um ato consentido. Desta forma, as celebrações são comuns e incentivadas. Uma delas é a comemoração pela conquista do troféu "Cliente Oculto". O consultor externo, ao final da visita indica quem se mostrou merecedor da distinção. Outra celebração é pelo alcance das metas e pela conquista dos prêmios conferidos pelo mercado (exemplo: *Latin America Executive Team Ranking*). A Alpha ambiciona nutrir em cada funcionário o orgulho de fazer parte das conquistas:

Muitas pessoas gostam de estar em um time vencedor, e isso a gente vê que impacta no clima interno. É motivo de orgulho saber que temos práticas de gestão boas dentro da empresa (E2).

A dinâmica observada nas lojas da Alpha sinalizam para movimentação intensa dos vendedores em seu interior e a disciplina em manter a organização dos produtos expostos à venda. Sabe-se pela literatura adotada (FREITAS, 2002) que as organizações são espaços controlados. Tais tarefas são realizadas como se as pessoas fossem livres, como se inexistisse qualquer relação de poder agindo sobre elas. Executadas enquanto conversam com os outros colegas, o que autoriza pensar em ausência de coerção. A empresa, a partir de ações coordenadas pela liderança, ativa mecanismos de identificação, sequestra a subjetividade pela colaboração solidária e exerce controle sutil dos modos de ser e agir dos funcionários.

Por mais que se tenha que trabalhar sábado, domingo, feriado, dia santo, Natal, eu gosto de estar aqui, foi escolha minha, eu gosto de estar aqui. Igual hoje, uma moça que trabalha comigo, ela está grávida de sete meses e está de atestado. Eu estou fazendo meu trabalho e o dela. E aí, o gerente vem aqui agradece, sabe. É uma coisa assim, que não é minha obrigação fazer o serviço de duas, mas eu faço e são coisas assim que tornam o dia melhor (E9).

Percebe-se pelo depoimento que o imaginário da funcionária encontra-se impregnado de um imaginário produzido pelas grandes corporações como estudado por Freitas (2002). E um dos principais mecanismos de sedução adotados Alpha - reconhecimento dos heróis - parece capturar os anseios narcísicos dessa funcionária por meio da promessa de aprovação pela liderança: "o gerente vem aqui

e agradece". Favorece o sequestro da subjetividade e torna a empresa fonte de reconhecimento, amor, identidade, tal qual descrita na literatura adotada (LAPIERRE, 1995; ENRIQUEZ, 2002a; FREITAS, 2002;.FARIA e MENEGETTI, 2007).

O sequestro pela colaboração solidária pontuados por Faria e Meneghetti (2007) se faz notar também pela atitude de funcionários na entrada das quatro lojas observadas. Um refrão reproduz os valores organizacionais e é repetido de forma sistemática. Perguntados sobre como se sentem nesse papel a resposta sinaliza para a supressão de crítica. Um fazer pelo salário (Faria, 2011c): "Passa rápido, daqui há 30 minutos vem outro para o meu lugar" (E30).

5.7 Contradições na Alpha

Os resultados obtidos por meio da realização de entrevistas semiestruturadas e não estruturadas, da observação não participante e da análise dos documentos internos permitem inferir a existência de contradições na Alpha.

Percebe-se, por exemplo, uma estrutura que separa a estratégia das decisões operacionais. As decisões estratégicas são limitadas a altos executivos que atuam no escritório central da empresa. As decisões operacionais são delegadas aos gerentes gerais, o que facilita o estabelecimento de metas de desempenho mais claras para os níveis mais baixos da organização. A responsabilidade pelo desempenho pode recair sobre um único gerente. Naquilo que se refere a delegação e poder decisório, tal procedimento encontra respaldo nos ensinamentos sobre gestão de Mintzberg (2010), mas pode, igualmente, revelar uma ruptura no lugar de atuar como camada de ligação entre os diferentes níveis hierárquicos, fenômeno para o qual alerta o mesmo autor. O que se mostra contraditório é a forma de recompensar pelos resultados alcançados. É condição para pagamento da participação nos resultados o alcance da meta empresarial, e não da meta estabelecida para determinada unidade de negócios. A compensação financeira, um valor que oscila entre meio e dois salários, difere conforme a contribuição individual para a formação do resultado organizacional, mas essa compensação acontece

apenas se todas as unidades alcançarem as metas que formam o resultado global esperado pela Alpha para o ano.

O Quadro 11 complementa as respostas dos funcionários perante o questionamento das razões da recorrente presença na mídia como um dos melhores lugares para se trabalhar:

Quadro 11 – Percepções sobre ser a melhor empresa para se trabalhar - Parte 2

Quem	O que disse
E6	É o que está no <i>site</i> .
E7	É sim, o supervisor contou para mim.
E15	Foi o que o gerente nos contou
E22	É... (<i>após silêncio, sabe por que?... Vocês parecem felizes</i>) Ah, sim. O ambiente de trabalho é bem agradável. As pessoas são amigas umas das outras.
E26	É, mas ainda não sei. Estou em fase de adaptação.
E29	Foi contado que é pelo fato das promoções, dão plano de carreira e, se precisa sair certo horário para estudar, eles liberam.

Fonte: Elaborado pela autora

Chama a atenção a ausência do posicionamento individual ao responder. As pessoas se mostram receptivas a acatar mensagens transmitidas pela liderança, sem uma confirmação fundada em percepção pessoal. A resposta de E26 sugere um distanciamento do fenômeno relatado pelo *Guia das melhores empresas para se trabalhar*, o que pode reforçar os achados já citados da pesquisa conduzida por Kjærgaard, Morsing e Ravasi (2011) sobre a influência da mídia na construção da identidade organizacional.

Outro aspecto observado é a ocorrência simultânea de sentimentos distintos de aprisionamento dos atores internos. Ao mesmo tempo em que a empresa gera satisfação, aumenta a autoestima das pessoas e a satisfação de possíveis desejos narcísicos por meio da oportunidade de crescimento àqueles dispostos a compartilhar o mesmo sistema de crenças, integrantes da legião de servos, devotos ao *gueto* organizacional (GAULEJAC, 2007), ela oculta insatisfações manifestadas em altas taxas de *turnover*, como pode ser observado na TAB.7.

Tabela 7 – Taxa anual de *turnover*

Turnover	
2009	45,37%
2010	43,58%
2011	42,49%
2012	44,89%
2013	45,27%

Fonte: Alpha (2014)

O depoimento do presidente demonstra que a movimentação de pessoas pode parecer preocupante para quem não está no setor de varejo. Demonstra ser motivo de orgulho pessoal ter uma taxa de rotatividade menor que aquela, como ele afirma, encontrada na concorrência. Essa fala reforça o mito do herói e a hipótese de idealização narcísica de poder sobre os demais.

Nós temos um problema: nosso *turnover* é muito alto. Nosso *turnover*, nem sei bem, mas ele anda em 35, 40%, por aí. Nas lojas é alto. Aqui na sede não temos esse problema. Mas o nosso é baixo, se você for ver o nosso concorrente. Por exemplo, o último levantado pela E2 deve ser algo em torno de 87% a 90%. No setor de serviço sempre foi alto, mas era 20%, agora é 40%, porque o comércio realmente é uma coisa pesada. Tem de trabalhar sábado e domingo, e as pessoas preferem ir para a indústria ou outros serviços se aparece a oportunidade (E1).

Este depoimento permite inferir que a empresa não deseja realizar análise mais acurada em relação às causas ou aos possíveis conflitos internos expostos ou latentes a partir da leitura do índice de *turnover*. O presidente não revelou a fonte consultada e a pesquisadora não identificou um órgão confiável responsável pela publicação de *turnover* do varejo.

A parte complementar ao depoimento de E1 é um aspecto que convida a reflexão:

A gente podia ser simplista e dizer assim: 'Então, vamos parar com essa história dos valores, porque a gente está jogando dinheiro fora. Não. Não vamos fazer isso. Nós vamos continuar insistindo (E1).

Ora, se a principal prática organizacional destinada à construção da identificação com a Alpha são os valores organizacionais, cogitar a hipótese de abandonar os esforços destinados à ampliação das bases do comprometimento abre espaço para pensar se existe real percepção de eficácia dos valores em gerar mobilização afetiva, como afirmou o presidente.

A literatura que embasa este estudo destaca que as organizações são construções humanas (PAZ, 2004), e que o aprisionamento psíquico das pessoas é uma consequência de sua identificação com algo que agrada e faz sentido para si. Sabe-se que as pessoas tendem a se afastar quando não acreditam naquilo que estão vivenciando (GOFFMAN, 1985; KJÆRGAARD; MORSING; RAVASI, 2011). A taxa de *turnover* pode ser indicador de ruptura com a disciplina imposta ou valores na Alpha.

A elevada taxa de rotatividade se contrapõe ao valor percentual das pessoas consideradas engajadas. A diretora de RH afirmou que a pesquisa de engajamento contou com a adesão de 90% dos funcionários. Pode-se dizer que, apesar dos ganhos advindos de 82% de favorabilidade ao engajamento, as informações estão assimétricas, sinalizando para a presença de disfunção interna. Amado (2002) explica ser necessário ler nas entrelinhas os códigos secretos para elucidar o que governa uma organização. O índice de engajamento está incluído na meta de desempenho para as lideranças, o que pode macular a credibilidade da pesquisa. A diretora de RH relatou a existência de reuniões denominadas de "Diretrizes de Relacionamento", nas quais as lideranças, em comunicação franca e aberta, conversam com seus funcionários e constroem um plano de ação destinado a melhoria de resultados da pesquisa, intervenção que no entendimento de Amado (2002) não funciona:

O plano de ações, desde... a gente começou a implantar fortemente os planos desde 2009. Desde então, cresceu. Porque a gente, antes, sempre estimou que os gerentes fizessem esses planos. Mas aí, a gente entrou com mais força. E, desde 2009, passamos também a perguntar nas pesquisas se é feito ou não o plano, e aí, as pessoas estão se comprometendo mais (E2).

Durante a permanência da pesquisadora na loja, algumas vendedoras exageraram em dar atenção à pesquisadora e em exercitarem a prática do atender bem. De outro lado, também se observou que uma fala espontânea contrária às práticas organizacionais era seguida de súbito silêncio, como se um temor ou censura interior impedissem o andamento da fala. O entrevistado direcionava o olhar como se estivesse à procura de alguém ouvindo ou acompanhando o que era dito. Esse comportamento foi evidente em diversos funcionários, especialmente naqueles que trabalham nas lojas Noroeste, Centro 1 e Centro 2.

A censura na Alpha é sutil, velada. Duas funcionárias mantinham conversação natural com a pesquisadora. Subitamente, interromperam a entrevista, sorriram e pediram que mais informações fossem dirigidas ao gerente da loja: "Ele está bem ali" (E23), sinalizando a direção. As duas revelaram embaraço, o que levanta a suspeita de censura velada no interior da Alpha. A presença do gerente inibe manifestações espontâneas e pode indicar o receio de um funcionário transmitir algo inaceitável, que coloque em risco a imagem projetada da empresa. Afinal, o gerente, com a subjetividade sequestrada, assume a responsabilidade de ser "dono do negócio".

Finalmente, um clima interno de descontração e brincadeiras entre os membros da equipe foi facilmente percebido na Alpha. Mas, para Goffman (1985), é nos bastidores que as verdadeiras faces dos atores se revelam. A observação da dinâmica nas lojas da Alpha revelou a presença de comentários jocosos de funcionários em relação aos clientes. Observam-se pessoas que aguardavam atendimento, enquanto os funcionários tratavam de assuntos pessoais sem qualquer compromisso com o cliente, além de respostas diretas, tais como "o que temos está aí?" (E15), sem dirigir o olhar ao cliente e sem demonstrar interesse em ajudar. Tais atitudes observadas na Alpha são contrárias ao valor de fascinar os clientes. Podem sinalizar um desligamento intencional ou uma forma de "rebelar-se contra a obrigação de manter o espetáculo diante dele" (GOFFMAN, 1985, p. 162).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar as práticas de gestão de pessoas responsáveis pela construção da identificação dos empregados com a empresa pesquisada, de acordo com a visão do presidente e da diretora de recursos humanos, *vis-à-vis* a percepção de funcionários.

A literatura pertinente ao tema revela ser cada vez mais difícil para as empresas almejar o controle das pessoas apenas por meio de sistemas formais. Ações que resultam no sequestro da subjetividade ganham espaço no ambiente de trabalho, tornando os atores internos prisioneiros de crenças e imagens construídas pelas lideranças organizacionais.

Tendo como referência as cinco formas de sequestro da subjetividade sublinhadas por Faria e Meneghetti (2007), realizou-se um estudo de caso na Alpha, empresa brasileira de capital aberto do setor varejista, escolhida em razão da presença continuada na Lista de melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Na percepção do presidente, a construção da identificação é um investimento de longo prazo, resultado de valores consistentes e praticados, além de permanente realinhamento das lideranças e a obstinação por resultados excepcionais.

Para a diretora de RH, alcança-se a identificação com a Alpha por meio de reuniões frequentes com as lideranças. O propósito está em criar interação, realinhamento e manter-se fiel aos valores da empresa, bem como promover capacitação das lideranças para as práticas de *feedback*. Os esforços de comunicação, a realização de pesquisas de engajamento com a equipe e a presença positiva na mídia estão, também, entre os fatores e as práticas responsáveis pela construção da identificação de funcionários com a Alpha.

Como resposta aos objetivos específicos, identificaram-se três eixos que suportam as políticas e as práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa estudada. Primeiro, o eixo da sedução, que compreende as estratégias destinadas a atrair os

profissionais e estimular aqueles que já estão na organização, os processos de ambientação, o uso de músicas, cores - elementos estéticos e sensoriais - e diversos canais (impressos e eletrônicos) para a comunicação e a internalização dos valores e demais informações consideradas essenciais.

Segundo, o eixo do reconhecimento de funcionários, é para Freitas (2002) fundamental a construção da identificação. Chamados de "heróis", a ação abre espaço e estimula relações de obediência, lealdade e devoção aos valores organizacionais. E, para a mesma autora, cria, simultaneamente, celebridades e alimenta valores socialmente aplaudidos.

Terceiro, o do investimento em programas de capacitação e desenvolvimento dos líderes. Este eixo revelou-se essencial: está na postura e na determinação do principal dirigente de influenciar e conquistar liderados, aptos a reforçar sua ideologia e a ajudar a sequestrar a subjetividade dos funcionários.

A ideologia de tratar bem os clientes, apontada como valor central da organização, encontra-se bem sedimentada e é replicada a todo instante. Ficou clara a presença desta estratégia ideológica perante os funcionários durante a observação da dinâmica das lojas, e não é em vão que o presidente e a diretora de RH estão juntos há tanto tempo.

Não obstante o *turnover* presente nas lojas, os investimentos no desenvolvimento interno das lideranças, o carisma do presidente, replicado e reforçado nas ações de comunicação do RH, e na sedução dos funcionários cativos, garantem a continuidade da ideologia prescrita e considerada adequada pela alta administração.

Merece maior investigação teórica e empírica a hipótese de a diretora ter se transformado em um prolongamento da ideologia do presidente, sem a formação de um senso crítico a respeito do fenômeno. Ressalta-se, na leitura dos *Guias das melhores para se trabalhar*, o longo período de atuação conjunta dos presidentes e gestores de RH nas empresas com presença recorrente em tais publicações.

Há hipótese da exaltação narcísica do presidente ao declarar que ler relatos elaborados pelos funcionários é uma forma de "recarregar as baterias" no final de semana, pois "estão fazendo a coisa certa!". Essa questão do narcisismo merece destaque. Incentiva a avançar em estudos nas obras de Enriquez (2002), Freitas (2002), Faria (2011), Lapierre (2012), e tantos outros que associam achados da psicanálise ao campo de estudo da administração, em especial, de lideranças que conseguem resultados extraordinários em negócios nos quais muitos não conseguem prosperar.

O mito do herói se transformou em tema da modernidade para traduzir aqueles empregados capazes de se desdobrar para atender às necessidades organizacionais. E isso foi revelado na Alpha. No tocante ao papel do líder na construção da identificação e na mobilização afetiva, impulsionando as ações estratégicas, destacam-se ambições, valores e sentimentos sequestrando a subjetividade. Esse processo, na Alpha, compreendeu longo período de tempo.

Este estudo descortina a possibilidade de aprofundamento na temática envolvendo estratégias de marketing e artefatos estéticos destinados a ampliar vendas e a seduzir clientes e funcionários. Tal como afirma Gagliardi (2002), cada coisa dentro de uma organização tem a propriedade de restituir ao eu um *feedback* perceptível aos sentidos.

Outro tema para pesquisa relaciona-se com a ideologia da pós-modernidade, na qual uma simples troca de roupa é capaz de transformar o humor e elevar a autoestima das pessoas no trabalho. Para Bauman (2008) e Fischer (2012), os avanços científicos e tecnológicos mudaram o comportamento e o costume das pessoas. A mídia impressa e a televisiva contaminam a mente das pessoas com, por exemplo, formas de se vestir, favorecendo identificações de empregados e clientes com empresas como a Alpha. Isso torna o tema "Moda" objeto de estudo no campo da cultura e da subjetividade.

Como limitações da pesquisa, a presença do pesquisador na loja, como advertido por Marconi e Lakatos (2003), pode ter ocasionado, por parte dos entrevistados, a

suspeita de se tratar de um consultor conduzindo o programa interno denominado "cliente oculto".

Outra limitação refere-se às informações coletadas em circunstâncias nas quais os entrevistados, presidente e diretora de RH, puderam se preparar para o contato, o que, de acordo com autores estudados (FARIA, 2011c; KJÆRGAARD; MORSING; RAVASI, 2011), poderia levá-los a avaliar e atribuir especial atenção ao conteúdo das falas destinadas a criar uma impressão positiva e garantir as promessas anunciadas pela mídia. Acredita-se que afrouxar no desejo de causar a melhor impressão significaria para eles colocar em risco a imagem positiva atribuída à empresa pela mídia.

Com a apresentação do hino de uma das lojas visitadas finaliza-se a dissertação:

Queremos ser uma equipe arrasadora,
Unidade 61, uma equipe encantadora!
Hoje vai ser um belo dia,
Por isso vamos trabalhar com alegria.
SDR 61 (gritam três vezes)
Vamos encantar a galera
Essa é a nossa chance de fazer acontecer
Somos a 61 e o nosso lema é vencer
Sempre pra frente
A nossa meta alcançar
Vamos 61
Hoje é dia de encantar (autor E32)

REFERÊNCIAS

- AMADO, G. Coesão organizacional e ilusão coletiva. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de (Org.). **Vida psíquica e organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002. Cap. 5, p. 103-115.
- EXAME. **As 1.000 melhores e maiores empresas do Brasil**. São Paulo, jun. 2014.
- EXAME. **As 500 melhores e maiores empresas do Brasil**. São Paulo, jun. 1999.
- EXAME. **As 150 melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo, 2007.
- EXAME. **As 50 melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo, n. 695, 1999.
- BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 133-157, maio/ago. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-655200000200008&script=sci_arttext>. Acesso em: 03 abr. 2014.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 279p.
- BARTOLOMÉ, Fernando; EVANS, Paul A. Lee. Must success cost so much? In: LEVINSON, Harry. **Designing and managing your career**. London: Grant McIntyre, 1980. p. 305-319.
- BAUMAN, Zygmunt. **Vida para o consumo: a transformação das pessoas em mercadoria**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008. 199 p.
- BENNIS, Warren G. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: Edgard Blücher, 1972. 101 p.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. 13. ed. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1973. 247p.
- CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso *versus* análise de conteúdo. **Texto & Contexto - Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-684, out./dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072006000400017&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 03 abr. 2014.
- CASTEL, Pierre-Henri. Amor. In: BAULBURE *et al.*, **Dicionário de psicanálise: Freud & Lacan**. Salvador: Ágalma, 1997, v.1, p. 11-37
- CAVAZZA, Bruna Habib *et al.* O silêncio dos inquietos: análise de discurso crítica do *teaser* de um programa de *trainee*. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado: **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. CD-ROM.

CHANLAT, Jean-François O ser humano, um ser de palavra. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.) **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2012. v. 3, p. 19-22.

CHANLAT, Jean-François Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.) **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013. v.1, p. 21-45.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349 p.

CORNELSEN, Élcio Loureiro. Análise do discurso no âmbito dos estudos organizacionais: uma abordagem teórica. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua *et al.* **Análise do discurso em estudos organizacionais**. Curitiba: Juruá, 2009. 316p.

CORNELSEN, Élcio Loureiro. O simbolismo em organizações desportivas: o caso do Fluminense e seus hinos. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado: **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. CD-ROM.

DAMÁSIO, António R. **E o cérebro criou o homem**. São Paulo: Companhia das Letras, 2011. 439p.

DAVEL, Eduardo Paes Barreto; MACHADO, Hilka Vier. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 107-126, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000300006&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 03 abr. 2014.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992. 168p.

DEJOURS, Christophe. **Trabalho vivo**: trabalho e emancipação. Brasília: Paralelo 15, 2012. t. 2, 222p.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.) **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013. v.1, p. 149-174.

ENRIQUEZ, Eugène. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester (Org.). **Vida psíquica e organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002a. Cap. 1, p.11-22.

ENRIQUEZ, Eugène. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester. (Org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2002b. Cap. 2, p. 23-40.

FARIA, José Henrique de. **Economia política do poder**: fundamentos. Curitiba: Juruá, 2011a. v. 1, 202 p.

FARIA, José Henrique de. **Economia política do poder**: uma crítica da teoria geral da administração. Curitiba: Juruá, 2011b. v. 2,. 250 p.

FARIA, José Henrique de. **Economia política do poder**: as práticas do controle nas organizações. Curitiba: Juruá, 2011c. v. 3, 192 p.

FARIA, José Henrique de; LEAL, Anne Pinheiro. Do treinamento à universidade corporativa: ideologia, dominação e controle. In: FARIA, José Henrique de (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 167-189.

FARIA, José Henrique de; MATOS, Raquel Dorigan de. Controle, organização e trabalho. In: FARIA, José Henrique de (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 300-316.

FARIA, José Henrique de; MENEGETTI, Francis Kanashiro. O sequestro da subjetividade. In: FARIA, José Henrique de (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 45-67.

FARIA, José Henrique de; SCHMITT, Elaine Cristina. Indivíduo, vínculo e subjetividade. In: FARIA, José Henrique de (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 23-44.

FARIA, José Henrique; SOBOLL, Lis Andréa Pereira. O controle político ideológico e a exploração dos trabalhadores em um hospital: "contratar burro para pagar pouco". In: FARIA, José Henrique de (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 260-277.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FISCHER, Gustave-Nicolas. Espaço, identidade e organização. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O Indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2012. v. 2, p. 81-102.

FISCHER, Rosa Maria. O círculo do poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 65-88.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org.) **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 15-27.

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**: aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. 22. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2012. 74 p.

FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber**. 8. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2014. 254 p

FOUCAULT, Michel. **As palavras e as coisas**. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007. 541 p.

FRANCO, Maria Laura P. B. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Brasília: Liber Livro, 2008. 79 p.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thompson Learning, 2007. 108 p.

FREITAS, Maria Ester. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester (Org.). 2. ed. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2002. Cap. 3, p.41-73.

FREUD, Sigmund. **O ego e o id: uma neurose demoníaca do século XVII**. Rio de Janeiro: Imago, 1976b. 394 p.

FREUD, Sigmund. **Metapsicologia**. Rio de Janeiro: Imago, 1969. 184p. (Pequena coleção das obras de Freud; 11)

FREUD, Sigmund. **Psicopatologia da vida cotidiana: e outros trabalhos - 1901**. 1. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1976a. 362 p.

GAGLIARDI, Pasquale. Explorando o lado estético da vida organizacional. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia, NORD, Walter R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2002. v. 2, p. 127-149.

GALBRAITH, J. Kenneth. **Anatomia do poder**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1983. 205 p.

GARCIA, Fernando Coutinho. **Práticas gerenciais sedutoras e alto desempenho organizacional de empresas mineiras: a percepção de altos executivos**. 2013. Projeto de pesquisa (Mestrado Acadêmico em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2013.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. 2. ed. Aparecida, SP: Ideias e Letras, 2007. 334 p.

GERTH, Hans H.; MILLS, C. W. (Org.) **Max Weber: ensaios de sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013. p. 325

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1985. 236 p.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Silabo, 2003. 308 p.

HORNSTEIN, Luís. **Narcisismo: autoestima, identidade e alteridade**. São Paulo: Via Lettera: Centro de Estudos Psicanalíticos, 2009. 216 p.

HORST, Ana Carolina; SOBOLL, Lis Andréa Pereira; CICMANEC, Édna Regina. Prática de gestão e controle da subjetividade dos trabalhadores: a ideologia de encantamento em uma empresa de varejo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 7, 2012, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2012.

JOST, Rossana C. Floriano; SOBOLL, Lis Andréa Pereira. Sequestro da subjetividade no trabalho de vendedoras autônomas. In: MERLO, Álvaro Roberto Crespo; MENDES, Ana Magnólia; MORAES, Rosângela Dutra de (Org.). **O sujeito no trabalho: entre a saúde e a patologia**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 249-260.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. A inveja, grande esquecida dos fatores de motivação em gestão. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013. v. 1, p. 67-82.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997. 215p.

KETS DE VRIES, Manfred F. R; MILLER, Danny. Narcisismo e liderança: uma perspectiva de relações de objetos. In: LAPIERRE, Laurent (Coord.) **Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia**. São Paulo: Atlas, 1995. p. 281-301.

KETS DE VRIES, Manfred F. R; MILLER, Danny. Relações de transferência na empresa: confusões e atritos no processo decisório. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2012. v. 2, p. 103-121.

KJÆRGAARD, Annemette; MORSING Mette; RAVASI, Davide. Mediating identity: a study of media influence on organizational identity construction in a celebrity firm. **Journal of Management Studies**, Copenhagen, v. 48, n. 3, p. 514-543, May 2011.

LA BOÉTIE, Étienne de. **Discurso da servidão voluntária**. publicação completa em 1576. São Paulo: Martin Claret, 2009. 74 p.

LANCMAN Selma; SZNELWAR, Laerte Idal. (Org.) **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 3. ed. Brasília: Paralelo 15, 2011. 512 p.

LAPIERRE, L. Os fantasmas e seus textos. In: LAPIERRE, L (Coord.). **Imaginário e liderança: no governo, nas empresas e na mídia**. São Paulo: Atlas, 1995. p. 45-76.

LAPIERRE, L. Interioridade, gestão e organização da realidade psíquica como fundamento da gestão. In: Jean-François (Coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. v. 2, p. 254-268.

LAPLANCHE, J.; PONTALIS J. B. **Vocabulário de psicanálise**. Lisboa: Moraes Editores, 1970. 705 p.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999. 340 p.

LEVERING, Robert. **Um excelente lugar para se trabalhar**: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins). Rio de Janeiro: Qualitymark. 1997. 316 p.

LEVISKY, David Léo. Se Deus é uma ilusão, sou fruto de sua criação: o psicanalista, sua religiosidade e a religião. In: **Revista Brasileira de Psicanálise**. São Paulo, Volume 48, n. 3. 2014. p. 164-175

LINDSTROM, Martin. **A lógica do consumo**: verdades e mentiras sobre por que compramos. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009. 207 p.

MACHADO, Maria Goretti. 100 anos com o Narcisismo, 100 anos sem a Grande Guerra e as implicações no psiquismo. In: **Jornada Anual do Grupo de Estudos Psicanalíticos de Minas Gerais**. 2014, Belo Horizonte, 24 a 25.out.2014. (palestra gravada)

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

MATOS, Fátima Regina Ney et al. Do "relho" à "reza": a espiritualidade como estratégia de controle nas organizações. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, v. 10, n. 2, p. 48-63, jul./dez. 2011.

MINTZBERG, Henry. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010. 304 p.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 25-37.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. P; FREITAS, M. E. (Org.). **Vida psíquica e organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002. Cap. 4, p.75-102.

NAISBITT, John. **High tech High touch**: a tecnologia e a nossa busca por significado. 3. ed. São Paulo: Cultrix, 2006. 300 p.

PAZ, Maria das Graças Torres da. Poder e saúde organizacional. In: TAMAYO, A. (Org.) **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 127-154.

PIMENTA, Solange Maria; CORRÊA, Maria Laetícia. A arte e os arcanjos da sedução nas organizações contemporâneas. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz Alex Silva (Org.). **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 229-252.

PORTO, Juliana Barreiros. Valores do trabalho e seu impacto sobre atitudes e comportamento no trabalho. In: TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes (Org.) **Valores humanos & gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Editora SENAC, 2008. p 173-196.

PORTUGAL, Ana Maria *et al.* (Orgs) **Entre cartas e recortes**, a psicanálise no cotidiano. Belo Horizonte: Autêntica, 2006. 152 p.

ROUX, Jorge. **A irracionalidade em psicologia**. Petrópolis: Vozes, 1978. 216p.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. 413 p.

SCHWARTZ, Shalom H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, Alvaro; PORTO, Juliana Barreiros (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 21-55.

SEGNINI, Liliana Rolfesen Petrilli. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 89-112.

SENECA, Lucio Anneo, **I dialoghi, a cura di Renato Laurenti**. Roma: Editori Laterza, 1987. 401 p.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares Siqueira. **O discurso organizacional em recursos humanos e a subjetividade do indivíduo: uma análise crítica**. 2004. 250 f. v. 1. Tese (Doutorado) - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2004.

SOUZA, Élide Patrícia de; MARQUES, Antônio Luiz. Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: considerações teóricas sobre como o comprometimento pode ser tratado nas organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado. **Anais...** Gramado, ANPAD, 2014. CD-ROM.

SZPILKA, Jaime. Algumas reflexões sobre identificação. In: **Livro anual de Psicanálise XV - 2001** 1. ed. São Paulo: Escuta, 2001. p. 217-229.

TAMAYO, Álvaro. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros (Org.), **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 160-186.

TANURE, Betânia; CARVALHO NETO, Antônio; ANDRADE, Juliana. **Executivos: sucesso e infelicidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 180 p.

TORRES, Cláudio V.; ALFINITO, Solange. Cultura e o comportamento do consumidor: os valores culturais são preditores do consumo? In: TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes (Org.). **Valores humanos & gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Editora SENAC, 2008. p. 117-141.

VOCÊ S/A. **As 150 melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo, out. 2014.

VOCÊ S/A. **As 150 melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo, set. 2013.

VALOR ECONÔMICO. **Grandes grupos**. São Paulo, Ano 12, n. 12, dez. 2013. (Suplemento).

VALOR ECONÔMICO. **Os grandes comandantes dos negócios**. p. 54, maio 2014. (Suplemento).

VALOR ECONÔMICO. **Valor Carreira - As melhores na gestão de pessoas**. São Paulo, ano 11, n. 11, out. 2013. (Suplemento).

VALOR ECONÔMICO. **Valor Carreira - As melhores na gestão de pessoas**. São Paulo, ano 12, n. 12, out. 2014. (Suplemento).

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas. 2013. 94 p.

WASIELEWSKI, Patrícia L. The emotional basis of charisma. **Symbolic Interaction**, v. 8 n. 2, p. 207-222, dez. 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro da entrevista semiestruturada	120
APÊNDICE B - Roteiro da pesquisa documental	121

APÊNDICE A

Roteiro da entrevista semiestruturada

- 1) O que representou para a empresa ser apontada como a melhor em Gestão de Pessoas 2013 pelo jornal Valor Econômico?
- 2) O que representa a presença recorrente no Guia Exame das Melhores Empresas para se trabalhar?
- 3) Quais práticas conduziram a empresa a essa presença recorrente?
- 4) A mídia positiva reflete na identificação e construção de vínculos com a empresa?
- 5) O que você mais valoriza na empresa?
- 6) O que define um bom profissional?
- 7) Quais os reconhecimentos e prêmios recebidos pelo seu trabalho? E qual o significado deles para você?

APÊNDICE B

Roteiro da pesquisa documental

- 1) Número total de unidades (matriz e filiais)
- 2) Estrutura organizacional
- 3) Número de funcionários e distribuição hierárquica
- 4) Valores organizacionais: formas de disseminação
- 5) Planejamento estratégico - objetivos ou metas organizacionais: como são construídos e disseminados
- 6) Código de Ética ou Conduta
- 7) Políticas e práticas de RH
- 8) Rituais, símbolos e demonstrações de reconhecimento
- 9) Indicadores de gestão de pessoas (*turnover* e tempo de empresa dos funcionários)
- 10) Prêmios recebidos pelo CEO e pela diretora de RH
- 11) Presença no Guia Exame de Melhores Empresas para se Trabalhar (ano e percentual de favorabilidade obtido)
- 12) Jornais e outros veículos internos utilizados na comunicação com os funcionários