

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**PRÁTICAS SEDUTORAS DE GESTÃO:
estudo de caso em multinacional do setor de automação e
manutenção**

Silvana Evangelista da Silva

**Belo Horizonte
2016**

Silvana Evangelista da Silva

PRÁTICAS SEDUTORAS DE GESTÃO:
estudo de caso em multinacional do setor de automação e manutenção

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para 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
2016

SILVA, Silvana Evangelista da.

S586p

Práticas sedutoras de gestão: estudo de caso em multinacional do setor de automação e manutenção. Belo Horizonte: FNH, 2016.

96 p.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.

1.Práticas de gestão – poder – liderança - subjetividade
I. Silvana Evangelista da Silva II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.
III. Título.

CDD: 658.42

Ficha elaborada pela Bibliotecária da Faculdade Novos Horizontes

– Viviane Pereira CRB6 1663 -



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **SILVANA EVANGELISTA DA SILVA**

Matrícula: **770657**

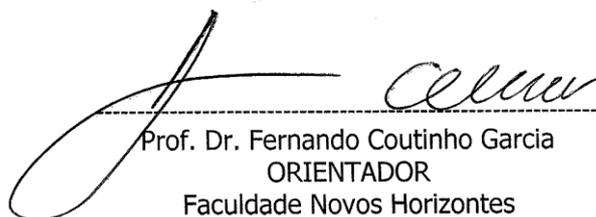
LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA NAS ORGANIZAÇÕES

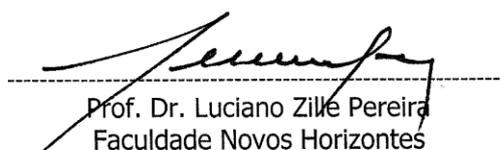
ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

TÍTULO: **PRATICAS SEDUTORAS DE GESTÃO: estudo de caso em multinacional do setor de automação e manutenção.**

DATA: 12/05/2016

BANCA EXAMINADORA:


Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia
ORIENTADOR
Faculdade Novos Horizontes


Prof. Dr. Luciano Zille Pereira
Faculdade Novos Horizontes


Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna
PUC MINAS

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado “PRÁTICAS SEDUTORAS DE GESTÃO: estudo de caso em multinacional do setor de automação e manutenção”, de autoria de Silvana Evangelista da Silva, 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, 26 de abril de 2016.


Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

À minha família, pelo amor e carinho,
expressos em detalhes e sutilezas do dia a
dia.

Ao Eduardo Lucas, pela cumplicidade e
sedução.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Luiz e Maria Luíza (*in memoriam*), por sempre estarem ao meu lado pelo apoio incondicional aos meus sonhos.

Ao professor Dr. Fernando Coutinho Garcia, por abrir para mim os horizontes do conhecimento, por acompanhar-me nesta pesquisa e por expandir minhas possibilidades de buscar sempre mais! Sua generosidade em compartilhar e discutir ideias é encantadora. Muito obrigada!

Ao professor Dr. Luciano Zille, por ter contribuído para a realização deste trabalho, com suas pontuações e sugestões tão pertinentes. Enfim, pelas palavras e gestos de incentivo.

Ao professor, amigo e primo querido Carlos Veriano, pelo carinho, pela atenção nos momentos de dúvida e, principalmente, por simplificar a vida nos momentos de decisão.

À irmã Giovana Silva, por todo apoio, amor e dedicação doados durante esta caminhada. Sua presença trouxe a paz e a calma tão necessárias. Não tenho palavras para expressar tudo... Te amo.

À irmã Eliane Silva (Negona), por transmitir alegria e carinho à minha vida. Te amo.

Aos meus sobrinhos Sthefanie, Iago e Lucca, pelo sabor que dão à minha vida e por me lembrar que viver é uma arte! Cada um de vocês tem uma participação especial neste momento.

Às minhas tias Lourdes (Jota) e Rute, pela felicidade em compartilhar esta vitória! A alegria da companhia de vocês é ímpar.

À tia Edite, por me apoiar sempre. Este sucesso tem uma ponta de você.

Aos meus padrinhos, tio Rodrigo e Mariinha (*in memoriam*) pelo exemplo de vida. Tenho muito amor e respeito por vocês. Muito obrigada!

Ao Eduardo Lucas, pela cumplicidade em suportar cada momento de alegria e angústia com tanta leveza e carinho. Sua presença, suas palavras e seu abraço são peças importantes para meu crescimento. Sou seduzida a buscar sempre mais em tua companhia.

À dona Itaci, por cuidar de mim durante este período, sempre com tanta alegria e prestatividade. Muito obrigada!

Ao Leonardo Coutinho, pelo auxílio de sempre nos momentos de que precisei, com alegria e disposição.

Aos amigos de hoje e sempre Adir Salomão (Seu Didi) e Diva (Divinha), por me acolherem com tanto zelo e ternura em todos os momentos que compartilhamos juntos.

Aos amigos e incentivadores Jair Modesto e Adriene Pires, pelo “pontapé” inicial deste processo. Valeu cada minuto vivido.

Aos colegas e amigos do mestrado, por deixarem minha vida mais feliz! Cada um em sua singularidade ocupa um espaço em meu coração.

À Wânia, por desburocratizar minha vida e, com a eficiência que lhe é natural, me ajudar tanto nos assuntos acadêmicos.

Aos entrevistados desta pesquisa, por destinaram um tempo valioso para dividirem comigo suas experiências. Muito obrigada!

À Renata Ramos, pelo apoio incondicional e pela ternura ao tratar de assuntos complexos, mesmo quando estava dentro do olho do furacão.

Ao mestre Roberto Guilhotina, por neste período de ausência, sempre me dar uma palavra de incentivo e deixar claro que faço parte desta família.

Aos amigos do *jiu jitsu*, por fazerem parte da minha vida e por, em todas as brechas, me convidarem para os treinos. Sou muito grata a todos!

RESUMO

Este estudo tem por objetivo descrever o uso da sedução em ambiente organizacional e seu impacto na articulação da subjetividade dos funcionários. Trata-se de uma pesquisa descritiva, qualitativa, baseada em um estudo de caso. Foram realizadas entrevistas em profundidade com 10 gerentes com atuação no Brasil no setor de automação e manutenção, que, usualmente, repassam às equipes de trabalho o *modus operandi* seguido pela matriz, dos quais esperam atitudes de liderança para motivar, envolver pessoas e seduzir, sendo este um atributo valorizado pela sociedade. As organizações, por meio de suas práticas de gestão, buscam o primado dos objetivos financeiros, a produção da adesão e a mobilização psíquica. Assim, esperam de seus empregados "uma implicação subjetiva e afetiva" (GAULEJAC, 2007, p. 108), que deve ser aplicada na própria organização, personificada, com o objetivo de transformar a energia libidinal de seus empregados em força de trabalho. Práticas gerenciais sedutoras são aquelas dedicadas à mobilização da subjetividade dos indivíduos. Para Barros et al. (2008, p. 13), elas promovem a identificação com a organização e o vínculo passional. Também, integram as atribuições atuais do Departamento de Recursos Humanos e visam estabelecer um vínculo emocional entre o trabalhador e a empresa. propõe-se aqui a discutir como estes profissionais sofrem o sequestro de sua subjetividade para atender prontamente às diretrizes lançadas pela organização e os mecanismos utilizados pela gestão para encantá-los a replicarem suas diretrizes, considerando o engajamento e a adesão destes profissionais à cultura da empresa, as formas de controle utilizadas e as relações de dominação existentes nesta organização. A análise das narrativas destes gerentes permitiu identificar a existência de práticas sedutoras de gestão, as quais levam seus membros a aderirem voluntariamente aos desafios lançados e a vivenciarem constantemente a preocupação com o autodesenvolvimento, a manutenção da empregabilidade a uma postura proativa em relação às mudanças e a convivência com a competitividade e a instabilidade, cada vez mais presentes no mercado de trabalho.

Palavras-chave: Poder. Sedução. Práticas de gestão. Liderança. Subjetividade.

ABSTRACT

This study aimed to describe the use of seduction in organizational environment and its impact on joint subjectivity of employees. Its a descriptive, qualitative, based on a case study. Were conducted in-depth interviews with 10 managers operating in Brazil in automation and maintenance sector, which usually pass on work teams the modus operandi followed by the matrix of which expect leadership attitudes to motivate, engage people and seduce, and this one attribute valued by society. Organizations, through their management practices, seeking the primacy of financial objectives, the production of adhesion and psychic mobilization. So they expect from their employees "a subjective and emotional implication" (GAULEJAC, 2007, p. 108), which should be applied in the organization itself, personified, in order to transform the libidinal energy of its employees in the workforce. Seductive management practices are those dedicated to mobilizing the subjectivity of individuals. For Barros et al. (2008, p. 13), they promote identification with the organization and passionate bond. Also integrate the current functions of the Department of Human Resources and aim to establish an emotional link between the worker and the company. It is proposed here to discuss how these professionals suffer the kidnapping of their subjectivity to promptly meet the guidelines released by the organization and the mechanisms used by management to charm them to replicate its guidelines, considering the engagement and adherence of these professionals to the company culture, forms of control used and the existing relations of domination in this organization. The analysis of the narratives of these managers identified the existence of seductive management practices, which lead its members to adhere voluntarily to launched challenges and constantly experiencing concern with self-development, maintaining employability to a proactive stance in relation to changes and living with competitiveness and instability, increasingly present in the labor market.

Keywords: Power. Seduction. Management practices. Leadership. Subjectivity

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Problema de pesquisa	14
1.2	Objetivos	15
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivos específicos	15
1.3	Justificativa	15
2	AMBIÊNCIA DA PESQUISA	18
3	REFERENCIAL TEÓRICO	21
3.1	Estratégias de controle da subjetividade no trabalho.....	21
3.2	Sedução organizacional.....	28
4	METODOLOGIA	36
4.1	Abordagem da pesquisa	36
4.2	Tipo de pesquisa	37
4.3	Método de pesquisa	37
4.4	Unidade de análise e sujeitos da pesquisa	39
4.5	Técnicas de coleta de dados	42
4.6	Técnicas de análises de dados	45
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	49
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
	REFERÊNCIAS	87
	APÊNDICE	96

1 INTRODUÇÃO

O discurso organizacional permeia uma narrativa hipnótica, que age como um instrumento de manipulação do comportamento dos indivíduos. As organizações valorizam esse domínio, e o discurso as posiciona como protagonistas da competição e do sucesso econômico, exportadoras de visões pragmáticas do mundo e das formas de obter eficácia e performance. A fusão amorosa entre o ser que fascina, a organização e o indivíduo, que deixa a dimensão do seu eu, dilata-se na natureza imaginária ou mítica da empresa. Nessa exaltação do eu, o indivíduo em questão sai de si mesmo, em termos, não somente de sobrevivência material, mas também de sua identidade e sua subjetividade, o seu eu. O indivíduo fica à mercê da organização (ENRIQUEZ, 2001).

Trabalhadores modernos são capturados por um discurso organizacional que lhes promete bem-estar psicológico e emocional caso sejam leais e obedientes. No nível do discurso, quanto mais seduzidos pelo imaginário social e organizacional modernos (FREITAS, 2006), mais os indivíduos se prendem nas teias organizacionais (ENRIQUEZ, 1997) e sujeitam-se à servidão voluntária (DEJOURS, 2006; LA BOÉTIE, 2009).

Para De Vries (1984), está cada vez mais difícil para as modernas corporações manter o controle das pessoas apenas por meio de sistemas formais. Isso leva as organizações a buscar novas e sutis formas de manifestação de poder. Freitas (2006), Motta (2000), Bendassolli (2007), Faria e Schmitt (2007) e Gaulejac (2007) destacam como consequência dessas novas formas de poder a existência de uma legião de gestores devotados à grande empresa dispostos a cooperar e competir em ambiente no qual predominam o senso de pertencimento ao *gueto* organizacional e a aquisição por empréstimo da identidade e do *status* conferido à logomarca da empresa.

Freitas (2006) declara que o conjunto de excelentes qualidades que constituem a imagem ou aparência encantadora não se encontra disponibilizada para todos, mas somente para um grupo selecionado que, corresponde com adesão renovada. Isso

remete à reflexão de que a sedução é uma estratégia eficaz utilizada para a manutenção do controle sobre os indivíduos a partir da disseminação da cultura e ou da ideologia organizacional.

Segundo Freitas (1999, p. 39), a sociedade ocidental pós-moderna vive uma crise de identidade, que decorre da perda de valor dos principais referenciais sociais tradicionais. No vazio deixado pelas instituições agregadores do passado, a empresa se ergueu como um elemento central na vida social dos indivíduos. Apresenta-se como o local único de projeção dos sonhos e de construção das representações coletivas. Pela sua própria dinâmica sedutora, proporciona o reconhecimento e a satisfação da neurose narcisista de seus membros e desafia cada um a mostrar seu talento e provar sua capacidade de lutar pela sobrevivência.

Mais do que nunca, as organizações se tornam as responsáveis pela dinâmica socioeconômica mundial, desempenhando o papel de ator central da sociedade. “Elas pretendem ser o modelo de racionalidade, de transparência, de produtividade e de resultado que as demais instituições presentes no corpo social devem seguir”, conforme assinala Freitas (2006, p. 9).

Assim como representam um papel preponderante na realidade mundial, as organizações também assumem papel central e primordial na vida das pessoas, as quais se relacionam, direta ou indiretamente, com elas. Conforme apresenta Siqueira (2009, p. 15), é nas empresas “que o indivíduo sonha, cria projetos, procura se destacar, se relaciona com inúmeras pessoas, vive tristezas, angústias e alegrias”. Dessa forma, a relação entre indivíduo e organização transcende a dimensão puramente objetiva, calcada na troca da realização de alguma atividade laboral por benefícios materiais e financeiros, e passa a englobar uma relação subjetiva complexa, que leva em consideração a forma de pensar e de agir dos indivíduos.

Como as organizações estão presentes de forma determinante na vida dos indivíduos, eles também representam um papel vital para as organizações. Segundo Brandão e Guimarães (2001), as pessoas têm sido consideradas um dos grandes determinantes do sucesso organizacional, pois a busca pela competitividade passa

pela necessidade de se contar com profissionais altamente capacitados, que possam fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado. Atualmente, conforme explicam os mesmos autores, as propostas para a obtenção de vantagem competitiva parecem caminhar em uma mesma direção: a gestão efetiva de recursos humanos. Siqueira (2009, p. 24) complementa afirmando que o indivíduo representa um papel de destaque dentro das organizações, sendo considerado “o principal ativo da empresa, seu principal patrimônio, seu mais importante recurso”.

Conforme afirmam Huselid, Schuler e Jackson (1997), as organizações fazem uso de uma infinidade de instrumentos, políticas e práticas, para que possam gerir eficazmente as pessoas que fazem parte do seu dia a dia. Contudo, é importante frisar que todos esses instrumentos e práticas visam tão somente ao aumento da qualidade e da produtividade da organização, de forma a criar uma vantagem competitiva sustentável e proporcional, sempre com maior lucratividade.

Gomes (2008) declara que o que não é percebido pelo indivíduo é que ele se torna o instrumento do capital. Isto é, todas as formas de valorização do trabalhador nas quais as organizações se apoiam fazem parte de uma contabilidade de retorno do investimento obtido com seu próprio trabalho.

Jost e Soboll (2012), referindo-se aos dizeres de Senett (1999) e Alves (2006), afirmam que a intensificação dos mecanismos de controle da subjetividade com a lógica do capital é considerada uma das mais perversas dimensões da precarização do trabalho, pois dá continuidade à racionalização extrema dos processos produtivos, enaltecendo aspectos como a superficialidade das relações, a falta de comprometimento com vínculos duradouros, a busca da excelência em resultados e a lógica do curto prazo e do utilitarismo, provocando efeitos deletérios na vida dos indivíduos.

Complementa Freitas (1999, p. 56) que a relação que se estabelece entre os indivíduos e a organização não é objetiva e racional. É contaminada por laços psicológicos fortes, influenciados pelo imaginário organizacional e pela representação da realidade que propõe, e irá influenciar as referências sociais que o sujeito reproduzirá em suas relações com o mundo exterior e consigo mesmo. Tal

organização tem a ambição desmesurada de emergir como o ator principal da sociedade. É construída para fazer o indivíduo crer em sua vocação de homem livre e criador e para colocá-lo, de fato, “nas grades”, tão sutis e tão ilustres que certos homens reivindicam-nas, trazendo à tona novamente o modelo do homem moderno, ativo e voluntário, empreendedor e líder, que se propaga em todas as instâncias. Segundo Gaulejac (2007), a ideologia “gerencialista”, que valoriza a mobilidade e a flexibilidade, transforma não só o modo de organização das empresas, mas também o conjunto da sociedade.

Na era do *Management*, o indivíduo conquistador, descrito por Bendassolli e Soboll (2011), representa o ideal perseguido por todos. Espera-se do indivíduo que adote atitudes de liderança tanto na esfera pública como na esfera privada. Sua capacidade de motivar, de envolver pessoas e de seduzir, torna-se um atributo supervalorizado.

Para Brito et al. (2006), a gestão traduz as atividades em tarefas mensuráveis, para que se tornem governáveis. Dessa forma, o Departamento de Recursos Humanos extrapola suas funções iniciais, para lidar com a dimensão subjetiva, reproduzindo nas organizações a dinâmica do poder, capaz de controlar sutilmente, de evocar o sujeito à entrega sem limites, a fazê-los crer na liberdade de ação, com o reconhecimento de seus esforços e a ocupação do lugar de destaque perante aqueles que estiverem ao redor. Também, a competir diariamente, sem a necessidade do espaço físico, de limitadores concretos e objetivos, mas motivado a pensar em ser “uma peça” imprescindível no negócio, em que firma seu comprometimento e estabelece com a empresa laços afetivos, em que a dívida para com ela, nunca é quitada integralmente.

1.1 Problema de Pesquisa

Pergunta-se: “Como as práticas de sedução e de encantamento da empresa Alfa impactam os gestores da organização?”.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar práticas de encantamento e sedução nos discursos organizacionais disseminados pelos valores organizacionais em uma multinacional do setor de automação e manutenção (manutenção de equipamentos elétricos, linhas de laminação siderúrgica, linha de soldagem, linhas de usinagem, rotativo de máquinas, melhoria de unidades de usinagem e gestão de instrumentação).

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os discursos e as estratégias utilizadas pelos gestores para seduzirem e encantarem suas equipes;
- b) Analisar o impacto deste discurso em relação ao alcance ou à superação de metas preestabelecidas;
- c) Identificar como este discurso é utilizado como forma de controle pela organização em estudo.

1.3 Justificativa

Este estudo justifica-se pela importância de se descrever e analisar o *modus operandi* de atuação de gestores para a perpetuação de mecanismos de sedução em um ambiente corporativo. Tais mecanismos nada mais são que estratégias complexas de gerenciamento que levam os indivíduos a aderirem voluntariamente a um sistema de atuação, no qual eternamente serão “devedores” da empresa que os acolhe e os identifica enquanto profissionais. Assim, tornam-se parte integrante de um sistema social e econômico.

Embora, geralmente, as pessoas sejam levadas a pensar as organizações como empresas racionais que buscam atingir metas que visam à satisfação do interesse de todos, evidências sugerem ser esta visão é mais uma ideologia que uma realidade. As organizações, geralmente, são usadas como instrumentos de dominação que promovem interesses egoístas de elites à custa de outros

interesses, existindo um elemento de dominação em todas as organizações (MORGAN, 2002, p. 303).

Tal dominação não mais é realizada pelo poder coercitivo, e sim pela sedução que abarca os profissionais a dedicarem-se de corpo e alma aos interesses da empresa. A sedução, caracterizada também como uma estratégia de controle e de dominação sobre o trabalhador, é para Vieira (2014, p. 252) um fenômeno que se localiza nas entrelinhas, nas insinuações, nos espaços subentendidos, nos códigos, na linguagem subjacente, naquilo que aguça a curiosidade. Trata-se de um aspecto discursivo.

[...] assim como o carisma ultrapassa o âmbito individual e pode ser desenvolvido por uma empresa através de sua missão ou de seu projeto nobre, a sedução é um processo que não se restringe apenas através de suas tentativas de personificação e apropriação do raro (FREITAS, 2006, p. 158).

Siqueira (2009) declara que algumas categorias conceituais do discurso organizacional (por exemplo: trabalho em equipe, motivação, iniciativa, adaptabilidade e *coaching*) da gestão de pessoas fazem parte de um jogo sedutor, convidando o trabalhador a se entregar de corpo e alma à dinâmica do trabalho na e pela organização.

Segundo Davel e Machado (2001), o contexto contemporâneo tende a tornar líderes e 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 buscarem novas e sutis formas de controle. Oferecer uma realização imaginária aos atores internos da organização conduz ao que Faria e Meneghetti (2007) denominam de "sequestro da subjetividade". Dessa maneira, para as organizações a relevância deste estudo está na possibilidade de favorecer o entendimento das práticas exercidas pelos gestores, ao elaborar políticas organizacionais, seus efeitos e influência na subjetividade humana.

A relevância deste estudo para a academia está em ampliar o entendimento da dinâmica e do contexto contemporâneo do trabalho, vinculado a fenômenos de

sedução e encantamento, proporcionado pelas ações aliciantes de sequestro da subjetividade, estudado por Faria e Meneghetti (2007), além de contar com a análise do conceito de "sedução organizacional" (SIQUEIRA, 2009, FREITAS, 2006, ENRIQUEZ, 1983), para corroborar este estudo.

A importância social deste estudo leva em consideração o papel da empresa para o indivíduo. Para Freitas (2006, p. 92), a empresa surge como um novo ícone, que promete “acompanhar o sujeito na sua solidão e no seu sucesso [...] e reduzindo a importância do vínculo social a um vínculo com ela”. Envolver-se emocionalmente com entes coletivos em busca de uma causa maior é um assunto de livre-arbítrio. Entretanto, entender a lógica psicológica e a dinâmica sociológica que sustentam esse envolvimento aparece como um tema importante, na medida em que a atividade econômica invade progressivamente todas as esferas da nossa sociedade.

Em termos de estruturação, a dissertação está organizada em seis seções, incluindo esta Introdução. A segunda seção destina-se a descrever a ambiência do estudo. A terceira seção, destinada ao referencial teórico, está subdividida em duas subseções. A quarta seção contempla os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa. A quinta seção revela a apresentação e análise dos dados coletados. A sexta seção dedica-se às considerações finais. Por fim, têm-se as referências utilizadas nesta dissertação.

2 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

O ambiente de pesquisa é a empresa multinacional do segmento de automação, manutenção e gestão de ativos industriais intitulada Alfa, com 40 anos de experiência em sistemas avançados de fabricação, automação sustentável e soluções de serviços, referência mundial em sistemas de automação robótica e construção de linhas de produção automatizadas. Encontra-se numa rede estratégica global de 29 centros operacionais, 15 unidades de produção e quatro centros de pesquisa e desenvolvimento em 17 países. Conta com uma equipe especializada de 15.500 funcionários, apta a oferecer mundialmente soluções ágeis, locais e customizadas. Os trabalhos que desenvolve impactam uma ampla faixa de indústrias e aplicativos que operam com tecnologia de automação de processos, incluindo a indústria automotiva, a aeroespacial, a petroquímica, a militar, a de construção naval e a de consultoria em eficiência energética.

A Alfa apresenta soluções para o mercado que contemplam desde usinagem a módulos de montagem, sistemas de montagem total de carroceria, linhas de montagem e robótica integrada. É responsável por todas as etapas do processo: desde o nascer das ideias até o *design*, guiando o produto até estar completo, providenciando treinamento e manutenção em tempo integral. Disponibiliza, ainda, serviços estratégicos de gestão de ativos industriais, gestão de projetos e uma abordagem plenamente abrangente dos processos industriais ambientalmente sustentáveis.

A empresa tem por Visão: Ser reconhecida por desenvolver inovações de valor, inspirar pessoas e promover o crescimento contínuo de forma sustentável. Trata-se de uma grande provedora global de soluções de engenharia, que busca melhorar os produtos, processos e serviços, aplicando soluções tecnológicas e inovadoras.

Sua Missão é: Prover soluções sustentáveis e inovadoras focadas na competitividade de seus clientes com base em experiência adquirida, tendência progressiva para inovação e abordagem direcionada para a busca de soluções, sempre na vanguarda, sobretudo, nas pessoas e em sua capacidade de enfrentar

um novo desafio todos os dias. Trata-se de uma realidade em constante evolução, que olha para o futuro e se coloca ao lado do cliente, para ajudá-lo a alcançar seus objetivos, por meio de:

- . identidade de empresa global - presente em 29 centros operacionais em 17 países, 70% dos recursos nos países BRIC (Brasil, Rússia, Índia, China);
- . abordagem de consultoria direcionada para o cliente e para resultados - *know-how* integrado, expresso em produtos, processos e serviços, capacidade de resolução de problemas de automação complexos e desenvolvimento de soluções flexíveis capazes de satisfazer qualquer exigência; e
- . abordagem técnica e inovadora - unidades altamente automatizadas para calibrar e otimizar investimentos, produtos e serviços de alta eficiência energética e abordagem ágil dos produtos.

A empresa tem como valores os comportamentos que se aplicam todos os dias: confiabilidade, responsabilidade, respeito e simplicidade, velocidade, flexibilidade e comportamentos sustentáveis, assim definidos:

- . Confiabilidade - quando estabelecemos um objetivo, nos empenhamos para alcançá-lo. Por isso, atuamos com austeridade na busca dos resultados, por meio dos métodos mais detalhados. Segurança e confiança são os objetivos que queremos alcançar e a inspiração que desejamos difundir entre nós e os nossos interlocutores.
- . Responsabilidade - uma vez que, como empresa, nos responsabilizamos pelas nossas decisões, temos todo o interesse que estas decisões tenham valor. A política de responsabilidade corporativa é uma forma de autorregulamentação perfeitamente integrada ao modelo de negócios da empresa. Tem o objetivo de trabalhar bem, fazendo o bem.
- . Respeito - designamos o valor e a importância que reconhecemos em cada pessoa, cultura ou organização e às suas características específicas. Isto exige consideração e reconhecimento. O respeito nasce da boa fé em relação aos outros e a nós mesmos. Manifesta-se quando se tem uma mente aberta, um verdadeiro apreço pela cultura e por manter cada palavra dada (ALFA, 2016).

A unidade em que foi desenvolvida a pesquisa possui 485 funcionários e 40 gerentes, responsáveis pelas áreas de: *Body Assembly, Powertrain, Manufacturing e Robótica*.

O questionamento respondido neste trabalho refere-se ao modo como são exercidos o encantamento e a sedução dos gestores em relação às equipes, para que o discurso organizacional seja disseminado e que as ações delegadas a eles superem as metas estabelecidas. Em outras palavras, também representa o poder de encantamento que uma marca pode exercer sobre seus funcionários a partir de ações preestabelecidas pelas lideranças.

A escolha pela Alfa justifica-se pela abrangência mundial dos serviços que presta e pela aderência dos funcionários à cultura organizacional. Preservar a identidade da empresa e dos depoentes foi a maneira encontrada para vencer possíveis resistências em conceder as informações e obter autorização para a realização da pesquisa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa constitui o alicerce teórico dos ensinamentos de Faria e Meneguetti (2007) no que se refere ao sequestro da subjetividade. Apoiar-se na análise do conceito de “sedução organizacional” (SIQUEIRA, 2009, FREITAS, 2006, ENRIQUEZ, 1983) para corroborar este estudo de caso. Esses temas se aproximam da essência psíquica dos indivíduos e ajudam a explicar o quão poderosos se tornam com instrumentos de controle e sedução nas organizações modernas.

3.1 Estratégias de Controle da Subjetividade no Trabalho

Os instrumentos de gestão não são uma simples “abordagem racional da realidade”. Eles não são neutros, “são construídos sobre pressupostos raramente explicitados, lógicas implícitas que se impõem por meio de regras, de procedimentos, de *ratios* e de indicadores que se aplicam sem que haja possibilidade de discutir sua pertinência” (GAULEJAC, 2007, p. 100).

“As organizações são espaços de comportamento controlado, e todo o controle social passa necessariamente pelo controle da identidade” (FREITAS, 2006, p. 53). Logo, o controle simbólico-imaginário é exercido sobre a identidade do sujeito trabalhador. O sujeito submete o seu trabalho à crítica social em busca de reconhecimento, sendo ele fundamental para a conquista da identidade (DEJOURS, 1992).

No mesmo sentido, Pagès, Boretti e Gaulejac (1987), atestam que os dispositivos de gestão e a ideologia estão indissolúvelmente ligados e têm por finalidade fazer com que os trabalhadores internalizem normas de conduta e princípios que as legitimam dentro da organização. No modelo toyotista de produção, a “mecanização” atinge o corpo e a mente do homem produtivo, caracterizando uma “subjetividade às avessas” (ALVES, J., 2014), permitindo que o corpo e a mente do trabalhador sejam utilizados de acordo com a racionalidade instrumental do capital.

A partir desses instrumentos racionalizados de gestão, que não deixam margem para questionamentos e muito menos para discussão, as organizações promovem a construção de valores, induzem hábitos e modelam comportamentos que facilitam o controle dos trabalhadores de acordo com os interesses da própria organização (GAULEJAC, 2007). É desta forma esta em que são construídos os instrumentos que subjagam os sujeitos à lógica da organização, por meio de relações totalmente assimétricas, nas quais prevalecem interesses particulares, com a utilização de um discurso coletivo que dissimula os reais interesses e objetivos promovidos pelas práticas da organização (FARIA; MENEGUETTI, 2011).

As organizações, por meio de suas práticas de gestão, buscam o primado dos objetivos financeiros, a produção da adesão e a mobilização psíquica. Assim, esperam de seus empregados “uma implicação subjetiva e afetiva” (GAULEJAC, 2007, p. 108), que deve ser aplicada sobre a própria organização, “personificada”, com o objetivo de transformar a energia libidinal de seus empregados em força de trabalho. Logo, a empresa apresenta-se ao trabalhador como um ente com o qual este possa identificar-se e satisfazer-se. Isto é, a organização propõe ocupar o lugar de “mãe onipotente” (FARIA, 2007), “satisfazendo seus fantasmas e seus desejos de sucesso” (GAULEJAC, 2007, p. 117), culminando em uma adesão total e em uma mobilização psíquica intensa do sujeito para com a organização.

Desde o início do processo, já na seleção de pessoal, são buscados funcionários que tenham valores individuais próximos aos valores da organização (GAULEJAC, 2007). Os candidatos são submetidos a um sistema, e não a outros homens, no momento desta seleção, afirmam Pagès, Boretti e Gaulejac (1987).

A responsabilização dos trabalhadores pelos resultados esperados pela organização e pela elaboração de normas também é uma prática que gera a adesão. Sentir o poder nas mãos, e não ser meros cumpridores de ordens, motiva os trabalhadores a dedicarem-se mais pelo sucesso ilusoriamente pessoal e efetivamente organizacional (GAULEJAC, 2007).

Nesta atmosfera artificialmente elaborada, os trabalhadores não estão ligados à organização por algum mecanismo de coerção; é a dependência psíquica, apoiada

em processos de projeção, idealização, angústia e prazer, isto é, processos de mobilização psíquica, que ligam os trabalhadores à empresa. Na concepção de Gaulejac (2007), é essa carência de afetos que permite que estes empregados se dediquem fielmente a satisfazer os "desejos" da organização. "O indivíduo espera da empresa que ela favoreça sua realização, e a empresa espera do indivíduo que ele dê sua adesão total a seus objetivos e a seus valores" (GAULEJAC, 2007, p. 229). Faria e Meneguetti (2007, p. 50) afirmam que o que ocorre é um "sequestro da subjetividade" dos trabalhadores, em que os mecanismos de gestão do processo de trabalho atuam impedindo que os sujeitos se apropriem da realidade e elaborem os seus saberes, "ficando à mercê dos saberes e valores produzidos e alimentados pela organização sequestradora". Alves, J. (2014, p. 114) define esta mesma prática com o nome de "captura da subjetividade", definindo-a como um "processo intrinsecamente contraditório e densamente complexo, que articula mecanismos de coerção/consentimento e de manipulação", mobilizando as instâncias consciente e inconsciente do psiquismo humano.

Portanto, as estratégias de gestão estão organizadas de modo a oferecer soluções para as contradições psicológicas individuais e interindividuais. Desse modo, os trabalhadores aceitam e introjetam os princípios, os valores, as ameaças e os prazeres oferecidos pela organização. "Elas permitem ao indivíduo defenderem-se da angústia, lhe propõe um sistema de defesa sólido, socialmente organizado e legitimado pela sociedade" (PAGÈS; BORETTI; GAULEJAC, 1987, p. 39).

Estes mesmos autores entendem que é, portanto, o sentimento de segurança e de poder que facilitaria a adesão dos trabalhadores às regras, princípios e valores da organização. "Oferecendo um sistema de crenças, um ideal de vida, concretizado por regras e procedimentos, a organização não faz senão responder a uma necessidade profundamente enraizada no indivíduo" (PAGÈS; BORETTI; GAULEJAC, 1987, p. 158). Por meio da adesão a esse sistema que responde às necessidades inerentes dos indivíduos, os trabalhadores encontram energias para se dedicar de "corpo e alma" ao seu trabalho, e a adesão dos trabalhadores constitui-se em um elemento fundamental para a dominação da empresa e a alienação dos trabalhadores, concluem os autores.

O individualismo, característica tão marcante da sociedade atual, exacerbado pela lógica de competitividade, do sucesso, da flexibilidade, da urgência, da instabilidade, da fluidez e da dinamicidade (ENRIQUEZ, 2000; FARIA, 2007; SENNETT, 2009), desestrutura a solidariedade e gera a cisão do coletivo (DEJOURS, 1992), dificultando a formação de vínculos dentro e fora do ambiente de trabalho (HORST, SOBOLL; CICMANEC, 2013). A organização se aproveita dessa carência do trabalhador e se apresenta a este enquanto instrumento de poder e de satisfação. "A necessidade de ser aceito protegido e amado é refletida na relação que o indivíduo tenta estabelecer com a organização" (FARIA; MENEGUETTI, 2007, p. 55).

O deslocamento dos objetivos econômicos para o plano psicológico serve como uma espécie de ferramenta estratégica para as organizações. Por meio deste tipo de mecanismo, a organização oferece aos trabalhadores a oportunidade de trabalhar por um objetivo mais nobre que o dinheiro - trabalhar para ser um vencedor. O sucesso dentro da organização torna-se, assim, um ideal para o sujeito, afirmam Pagès, Boretti e Gaulejac (1987).

Acreditando que estão realizando projetos de interesse pessoal e que sua subjetividade está sendo reconhecida, os indivíduos, em verdade, estão a serviço da produtividade e do lucro da organização, colocando seu potencial a serviço do capital (ENRIQUEZ, 1997). O trabalhador é "instrumentalizado para serventia dos objetivos financeiros, operatórios" (GAULEJAC, 2007), enquanto acredita ser, em grande parte, autônomo (ENRIQUEZ, 2008).

Para atingir tais objetivos, as organizações se utilizam daquilo que Faria e Meneguetti (2011) conceituam como "dissimulação discursiva". Isto é, a organização propõe uma estrutura discursiva falaciosa, na qual os sujeitos acreditam, mas que, em realidade, não corresponde ao enunciado, e sim aos seus objetivos capitais. Nesse sentido, Alves, J. (2014, p. 111) afirma que "a organização toyotista do trabalho capitalista possui uma densidade manipulatória de maior envergadura".

A esse respeito, Enriquez (2008, p. 191) destaca que a estrutura estratégica da empresa de hoje é um misto de racionalidade e paixão. De um lado, seduz, ilude e engana; de outro, exige que o indivíduo se conforme com as demissões

injustificadas e com métodos cruéis de gestão, tais como o assédio moral e sexual etc. "A empresa diz de forma direta, e também de forma subliminar, o quão descartável é o indivíduo, tanto nos níveis mais baixos quanto mais altos da hierarquia".

Enriquez (2001, p. 59) afirma que "o homem ama aquilo a que é submetido; ele deseja ser dominado por poderes fortes [...] com os quais ele possa se identificar, pois estes lhe dão a segurança de fazer parte de uma coletividade legítima, de ter recebido a unção da verdade".

Quanto mais forte for o amor vindo do objeto, mais ele será despótico mas, ao mesmo tempo, mais ele provocará entusiasmo. Pois o objeto maravilhoso delega, realmente, parte de seu poder àquele que ele ama e que o ama. Esse último torna-se, então, um pequeno déspota que idealizará e sacramentará, ainda mais que antes, se isso for possível, aquele que lhe permitiu alcançar esse nível. Assistir-se-à a uma transferência maciça de sentimentos positivos para esse objeto, que tomará a forma de uma devoção total. A submissão espontânea não tem mais limites, pois funciona sob o engodo do amor recíproco (ENRIQUEZ, 1991, p. 308)

Outra ilustração que envolve o uso de eufemismos nas relações de trabalho pode ser configurada pela chamada "flexibilidade" no horário de trabalho e/ou na possibilidade de o "colaborador" administrar sua carga horária laboral por meio de um banco de horas (VIEIRA; NOGUEIRA, 2013).

Algumas estratégias gerenciais são adotadas, pois executivos recebem da empresa telefones inteligentes (*smartphones*). São estimulados a usar a internet e redes sociais para se comunicarem com superiores imediatos, com seus pares e com subordinados. Trata-se de uma forma de controle da subjetividade, na medida em que se instaura uma neurose coletiva de se responder a mensagens de trabalho, instantaneamente, para aderir à ideologia da excelência (SOBOLL; HORST, 2013). Alguns, inclusive, são punidos, quando demoram a responder chamadas, mesmo se estiverem fora de seu horário de trabalho. Outros, talvez, se autopunam, já tendo incutido a ideia de que precisam estar *on-line* 24 horas, sob pena de perderem seus empregos ou sob o entendimento de que para se sentirem incluídos e participarem do que há de supostamente mais moderno na atualidade precisam estar *on-line* 24 horas.

Para estudar essas relações e as respectivas interfaces, que ajudam a formar as subjetividades, pode-se recorrer a várias abordagens das Ciências Humanas e das Ciências Sociais, dentre as quais se destacam a Psicodinâmica e a Clínica do Trabalho. Em *A loucura do trabalho: estudo de Psicopatologia do trabalho*, Dejours (1992) levanta questionamentos importantes acerca do binômio prazer e sofrimento na produção de subjetividade.

O conteúdo do trabalho é destituído de significado. Nesse sentido, os indivíduos são levados a acreditar que não há outra saída a não ser suportar uma sobrecarga física e psicológica, naturalizada por políticas e modelos de gestão. Isso pode levá-los ao adoecimento, a acidentes e à morte.

Para aprofundar esse debate, em *A banalização da injustiça social* Dejours (2006) questiona: Por que em nome da competitividade empresas se utilizam de métodos cruéis de Administração. Tanto no nível individual quanto no coletivo, registram-se contradições nas relações de trabalho que ajudam a visualizar desequilíbrios na saúde mental de muitos trabalhadores, por causa de um sistema que se fortalece graças a uma "face repugnante das organizações" (MORGAN, 1996). Há várias edições das publicações de Dejours desde seus primeiros estudos relacionados com a Psicopatologia do Trabalho até passar para a abordagem conhecida hoje como "Psicodinâmica do Trabalho".

No Brasil, vários estudos têm ajudado a compreender esses tipos de problema por meio da Psicodinâmica e da Clínica do Trabalho. Os principais campos empíricos de análise desses fenômenos têm sido a administração pública e a privada, os sindicatos, os hospitais públicos, o setor bancário etc. (MENDES, 2010; SZELWAN, UCHIDA; LANCMAN, 2011; MENDES; ARAÚJO, 2011). As pesquisas têm sido balizadas por meio de diagnósticos e de um método de intervenção.

A administração do medo pode ser um método de gestão propulsor de aumento da produtividade: o medo do desemprego, o medo da incompetência, o medo do fracasso etc. Há, também, uma pressão para se trabalhar mal, aquela causada por uma discrepância entre os valores éticos e morais do cidadão trabalhador, que se vê

pressionado a aderir a valores e sistemas desumanos (ou que imputam risco ao coletivo), em nome de ajustes à produtividade (DEJOURS, 2006).

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

A subjetividade do trabalhador deve ser buscada nas práticas individuais, grupais e institucionais. Ela não se limita ao campo da racionalidade. A subjetividade do trabalhador, uma vez fragmentada pela organização, aciona uma prática que se torna tolerada por ele. Desse modo, ocorre a cessão de parte da autonomia do trabalhador em prol de um coletivo criado artificialmente, em que a recompensa é o reconhecimento formal e o sentimento do pertencer ao "social". Sequestrar a subjetividade é submeter os indivíduos a um sistema em que se devem aceitar regras impostas como sendo construção coletiva; é submeter os indivíduos a um ambiente de trabalho que opera em prol das realizações particulares, mas que as mascara com objetivos narcísicos. Essas relações de poder e de controle por parte das organizações tornam-se fontes de sequestro da subjetividade dos indivíduos, com o propósito de anular as práticas de questionamento em termos relacionados exatamente às próprias relações de poder e de controle (FARIA, 2004).

Dentre os discursos que melhor servem à lógica da organização destacam-se aqueles que se relacionam ao colaboracionismo, ao orgulho e à dedicação à empresa. A composição destes sentimentos que fundamentam os discursos que valorizam as potencialidades da organização é necessária para sequestrar a subjetividade dos empregados com graus de requinte e sutileza. Reduzir e/ou minimizar as formas de questionamentos e de reflexões são condições indispensáveis para que a organização atinja seus objetivos. Para tanto, a valorização das potencialidades dos trabalhadores e os discursos positivos funcionam como fragmentadores de uma consciência mais crítica sobre a realidade.

Neste sentido, qualificar o trabalhador como colaborador, e não como um assalariado que vende sua força de trabalho no mercado e que pode ser descartado se não atender às exigências do trabalho, não é apenas uma menção hipócrita da realidade, mas também uma estratégia de ampliação das bases do comprometimento do sujeito com a organização que vem apresentando os resultados por ela desejados. Abarcando a satisfação pessoal, esses discursos transformam-se em ferramentas de subsunção real de caráter subjetivo do trabalho ao capital (FARIA, 2004).

Estudos conduzidos por Bandeira, Marques e Veiga (2000, p. 134) sinalizam a direção de 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".

Faria, Schmitt e Meneghetti (2007) defendem que quanto mais a organização utiliza práticas socialmente aceitas maior a submissão em relação às normas e que a redução ou minimização das formas de questionamentos e de reflexões são condições indispensáveis para o sequestro da subjetividade dos empregados.

Com base nessa lógica, as práticas de gestão da organização pesquisada evidenciarão como são instrumentalizados os mecanismos de poder e de controle da subjetividade dos trabalhadores envolvidos em seus processos.

3.2 Sedução Organizacional

O conceito de "sedução organizacional" remete-se ao que não está explícito, ao que não é dito, mas está lá, para ser decifrado. Nesse sentido, entende-se que se trata de uma parte do discurso, pois está subjacente. A análise do discurso organizacional vai além da linguagem, pois tenta interpretar a dinâmica que envolve interesses distintos. Busca, também, entender como as pessoas utilizam estratégias comunicativas para revelar ou ocultar esses interesses (SIQUEIRA, 2009).

Para Baudrillard (1980, p. 197) a sedução se dá pelos signos vazios, invisíveis, ilegíveis, arbitrários, fortuitos, que passam ligeiramente como um curto-circuito, um

traço de espírito. Jamais um signo distinto, claro e pleno analiticamente pode nos seduzir, pois o espaço da sedução é o da aparência que não se decifra, visto que guarda um segredo, desafiando a ordem do sentido, do real e da verdade do saber. O segredo circula na sedução como uma regra fundamental, não como algo escondido, e sim como algo que não queremos saber, que não pretendemos submeter à interpretação.

Para Baudrillard (1992), a estratégia da sedução é o engano. "Seduzir é morrer como realidade e produzir-se como engano. É ser presa de seu próprio engano e mover-se num mundo encantado". A organização, por meio da sedução, busca introduzir no indivíduo o sentimento de pertença e de que a organização é o que o trabalhador é. Dessa forma, o indivíduo se sente valorizado e motivado. O ideal do trabalhador deve ser o de se superar e enfrentar grandes desafios em prol da organização, ser um herói.

Segundo Baudrillard (1992), sedução é aquilo que desloca o sentido do discurso e o desvia de sua verdade. Freitas (2006) explica que a sedução, inscrita num plano teórico mais fictício do que real, é algo que escapa, escorrega, brinca de esconde-esconde, joga e faz jogar, desafiando uma teoria que se pretende analítica da realidade das pessoas.

Creio que, assim como o carisma ultrapassa o âmbito individual e pode ser desenvolvido por uma empresa através de sua missão ou de seu projeto nobre, a sedução é um processo que não se restringe apenas à relação sexual, podendo também manifestar-se nas organizações modernas através de suas tentativas de personificação e apropriação do raro (FREITAS, 2006, p. 158).

Na definição de controle do amor, Enriquez (1991, p. 286) fornece indicações sobre os dois modos de funcionamento do discurso amoroso: a sedução, que reside na aparência e no jogo de aparências; e o fascínio, próximo da hipnose. "A sedução é desvio, é transgressão, mas é também o atrair, encantar, fantasiar, prometer o paraíso, é prender o outro no seu próprio desejo". (FREITAS, 2001, p. 15). O fascinador manipula e persegue, mas, ao mesmo tempo, anuncia: "O sonho de cada um pode se tornar realidade. Vocês serão todos deuses, semelhantes a mim. O

sujeito, então, cai completamente na armadilha de seu próprio desejo e não terminará nunca de pagar a dívida ao fascinador" (ENRIQUEZ, 1991, p. 287).

Enriquez (1991) crê que o sedutor pode cair em sua própria armadilha, enquanto o fascinador nunca será fascinado por outros. "Seduzido e sedutor são papéis intercambiáveis e partes do mesmo jogo, lados diferentes da mesma moeda, complementos do mesmo sonho". (FREITAS, 2001, p. 16). Na sedução, o discurso se apoia em palavras bem escolhidas, em fórmulas chocantes e em frases bem equilibradas, na dicção evocadora, no sorriso aliciador, em uma certa capacidade de banalização dos problemas, em ideias gerais e generosas que não podem provocar desacordo e que não são feitas para perturbar ninguém.

Dubois e Garcia (2011), aludindo à Enriquez (1983), declaram que a sedução não visa argumentar, debater ou demonstrar algo, mas apenas atrair ou fascinar pelo uso do discurso, do tom e da expressão e, principalmente, pela repetição de fórmulas simples, repetidas à exaustão pela multidão. Referindo-se a Motta (2000), a sedução está ligada ao jogo de aparências, independente do significado do discurso.

Para Freitas (2006), fundada na aparência, a sedução é da ordem da estética: criação artificial, apresentação de qualidades encantadoras, prometendo magia e encanto, construindo uma imagem embelezada. A autora ainda declara que o sedutor é aquela pessoa na qual o seduzido se reencontra e que traz de si uma imagem adorável.

A sedução sabe tragar e estabilizar a fantasia que desperta. "Tende a fazer da fantasia a recolagem do sujeito naquilo que ele deseja". Em certo sentido, é a fantasia que seduz, que faz o sujeito ficar aprisionado na tentativa de seduzir o objeto. Exatamente como no sonho, a fantasia se concentra na pessoa que a produz e a todo custo evita saber por que ela é um produto seu (FREITAS, 2006, p. 151).

Vieira (2014) afirma que para La Boétie (2009) muitos indivíduos estão predispostos a serem alcançados por essa sedução e que o processo só se concretiza (FREITAS, 2006) porque tais indivíduos desejam entrar na fantasia, no mundo imaginário sugerido pelas organizações.

A organização se utiliza desse mecanismo de controle para manipular o indivíduo e assegurar que ele trabalhará a favor da empresa. Por meio de um discurso sedutor e envolvente, ela se coloca como aquela que pode proporcionar exatamente aquilo de que o sujeito trabalhador precisa. Dessa forma, ela o atrai pela sua própria ambição (PABST; SIQUEIRA, 2008).

Silva (2014), considerando as palavras de Gaulejac (2007), descreve que a linguagem organizacional do discurso sedutor age como um recurso heurístico, uma vez que os indivíduos não se dão conta do processo em que foram cooptados ou apreendidos. A dinâmica do controle direciona-se ao sistema psíquico, canalizando a subjetividade.

Vieira (2014) explica que Siqueira (2009) vê o discurso organizacional da gestão de pessoas como algumas categorias conceituais fazem parte de um jogo sedutor, que convida o trabalhador a se entregar de corpo e alma à dinâmica do trabalho na e pela organização. Apesar disso, Vieira (2014), aludindo a Pagès et al. (1993), declara que o poder nas organizações se constitui como uma doutrina que busca a adesão voluntária de fiéis para, em nome do progresso, do consumo, do conforto material e do bem-estar, dedicarem-se integralmente à liturgia organizacional, por meio do trabalho. Se preciso for, haverá sacrifícios pessoais, pois uma causa está em jogo.

Indivíduos que se aderem de forma voluntária "à doação" sem limites de sua capacidade psíquica e física em prol da organização estabelecem metas a si mesmos, as quais, diversas vezes, os deixam exauridos, mas reconfortados, pela fantasia de fazerem parte de uma engrenagem maior. O indivíduo trabalhador se deixa ser seduzido pelo discurso fantasioso da organização, porque ambiciona um ideal de vida que a sociedade não lhe proporciona. Quem dita as regras do mundo moderno são as grandes organizações. Elas aprovam ou desaprovam os valores, símbolos e ideais de sociedade (VIEIRA, 2014).

Segundo Schmitt e Leal (2006, p. 4), a sedução constitui um fator distintivo no controle afetivo. É formada por palavras direcionadas para o desejo e tem por objetivo canalizar a libido. O controle pela sedução tende a tornar-se monopolista,

na medida em que a organização mobiliza o discurso e detém a condição de objeto amoroso, em um processo de aprisionamento emocional, que torna os indivíduos submissos, maleáveis, reconfortados pela crença absoluta na capacidade de gestão da situação de seus dirigentes e dispostos a segui-los cegamente.

Siqueira (2004) entende que a sedução é uma arma cada vez mais utilizada nas organizações na contemporaneidade. Com base em uma gestão que valoriza estratégias ligadas ao afetivo, os dirigentes buscam controlar cada vez mais veementemente os trabalhadores, fazendo com estes se comprometam com os objetivos da organização, identificando-se com a cultura organizacional e com o que ela representa para eles e para o atendimento de seus desejos.

A sedução desperta no outro um desejo irresistível. Ela impõe desafios, promete o paraíso e faz transbordar as fantasias. A organização moderna cria uma imagem para si de grandiosa e onipotente. Atraente e sustentada por um discurso vigoroso, ela convida a todos os membros organizacionais a participarem na realização dessa grande fantasia (FREITAS, 2006).

A sedução se apoia no jogo de aparências, por meio de palavras bem escolhidas e frases bem elaboradas, que mascaram os conflitos e minimizam os problemas. As organizações desenvolvem um discurso que atrai o indivíduo-trabalhador. Motta (1999) explica que o discurso da sedução não utiliza de palavras desprovidas de aspereza, a fim de que o seduzido não se sinta forçado, e sim atraído por sua capacidade de desdramatização dos problemas. No jogo da sedução não há vítimas. O sedutor sabe perfeitamente o caráter mentiroso da sedução e o seduzido entende que as palavras usadas são para acalmá-lo.

Enriquez (2001) explica que se o coletivo ao qual pertence é visto como importante ou desejável por parte de seu grupo social o indivíduo se sentirá idealizado. Um exemplo frequente é o orgulho sentido pelos funcionários de uma empresa renomada quando mencionam que são parte de seu quadro, mesmo que, eventualmente, se sintam explorados por ela. Assim, a idealização da organização tende a contribuir para a idealização de seus membros e aproxima o ideal do eu e do eu ideal, fonte de equilíbrio psíquico para os indivíduos.

Enriquez (2000) explica que, progressivamente aprisionado na armadilha de sua vontade de reconhecimento, o sujeito se entrega de corpo e alma ao modelo corporativo. Sem perceber a manipulação, acredita participar de um processo cooperativo, ávido por seu engajamento, enquanto constitui apenas uma peça descartável de uma engrenagem indiferente e impiedosa.

Para Freitas (2006, p. 58), a carreira chega a se tornar um catalisador da vida pessoal. Em muitos casos, passa a dar sentido à vida do indivíduo, a valorizar a sua autoimagem, a referenciar o seu sucesso e sua realização pessoal. Entretanto, em conformidade com o modelo corporativo, esse êxito será sempre efêmero, ameaçado, em constante necessidade de superação, em um eterno processo de melhoria contínua. O melhor resultado de ontem torna-se apenas o padrão de hoje. Neste *Kaizen* individual, ultrapassar seus limites sempre é a regra. Acomodar-se significa o fim do reconhecimento e a conseqüente perda da identidade.

No mundo atual, a identidade profissional vem ocupando um espaço que se confunde cada vez mais com a identidade social e segue mobilizando a subjetividade dos indivíduos, fascinados pela onipotência organizacional, mesmo longe de seus locais de trabalho. Para Freitas (2006, p. 87), as empresas modernas se apropriam de aspirações contraditórias, interligando os projetos individuais com os laços coletivos. Transformam-se em espaços de liberdade vigiada, em “clube dos raros”, povoado por sedutores e seduzidos. Assumem um papel sacralizado de novos templos, objetos de devoção, em tempos de culto exclusivo aos valores econômicos.

Para Enriquez (1983, p. 64), o fascínio do grupo provoca nos indivíduos a desapareção da noção do impossível. Embriagados pela força do conjunto, perdem a percepção racional de limites que não ultrapassariam individualmente. Adicionalmente, instalam-se na certeza das respostas do grupo, evitando questionar as verdades coletivas, em busca do saber.

Freitas (2006, p. 68) destaca que a cultura organizacional oferece uma conciliação ilusória entre o indivíduo, frágil e carente, e a empresa, forte e potente. Por meio do uso do discurso e do simbolismo, atrai o sujeito, prometendo-lhe segurança,

reconhecimento e uma vida de sucesso e dando-lhe o sentimento de pertencer a um grande projeto. Evidencia a linha de demarcação entre quem pertence e quem não pertence ao grupo, quem compartilha e quem não compartilha os mesmos valores, quem está e quem não está na tribo.

Freitas (2006, p. 89) afirma que a organização é um espaço de transferência espontânea e induzida. Envolve toda a esfera da subjetividade individual (afeto, psique, emoções, etc.), mas inclui, também, atitudes e comportamentos que podem ser moldados e canalizados em direção a seus objetivos. Para satisfazer as exigências produtivas (ou competitivas), estimulam-se a obediência, a lealdade e a devoção. Sendo necessário, promovem-se, também, as atitudes narcisistas e agressivas.

As satisfações que a organização se dispõe a oferecer ao indivíduo trabalhador, como salário, trabalho, carreira, viagens e contatos, somente mascaram a exploração e o domínio que ela procura exercer sobre ele. Esses prazeres são oferecidos ao trabalhador somente para reforçar seu isolamento, induzindo-o a esforçar-se por um sucesso individual no trabalho e carreira (PAGÉS et al., 1993).

A satisfação de indivíduos concretos (seus colegas, seus subordinados, seus clientes, seus chefes) entrará apenas e eventualmente como um elemento entre outros da satisfação da organização e sempre será apreciada segundo os princípios desta. Em última análise, o indivíduo aprende a obter seu prazer dominando os outros, a serviço da organização, e dominando a si próprio, num prazer solitário, obtido ao vencer as dificuldades, a novidade da sua tarefa, encontrando o mito do herói solitário (PAGÉS et al., 1993, p. 170).

Gaulejac (2007) declara que as novas tecnologias contribuiram para que não haja tempo “morto” na execução das atividades. As perdas de tempo nos trajetos, as esperas e os contratempos são preenchidos com atividades como fazer telefonemas, resolver problemas momentâneos e promover encontros. Para a organização contemporânea, convém poder trabalhar a qualquer momento e em qualquer lugar.

O tempo da planificação, da exatidão, da programação linear do emprego do tempo é substituído pela policromia, pela urgência e pelo aleatório na gestão do tempo. Instrumentos de liberdade, as tecnologias permitem

ligações para além da fronteira entre o profissional e o privado, o trabalho e o afetivo, o familiar e o social (GAULEJAC, 2007, p.112).

Dentro das estruturas organizacionais, em nível meso, muitos altos executivos se submetem à quase religiosa lógica de mercado (PAGÈS et al., 1993) para dar continuidade ao jogo agressivo da competição. Estes indivíduos incorporam os projetos organizacionais como se fossem suas próprias vidas. Creem que é preciso doar-se integralmente, sacrificando suas vidas pessoais, inclusive, para realizarem tais projetos (FREITAS, 2006, p. 131).

Defende-se que a sedução organizacional, recheada de recursos discursivos e eufemísticos, disfarça o controle da subjetividade, a violência e o sofrimento no trabalho. Um exemplo clássico de um eufemismo das relações de trabalho pode ser caracterizado por chamar os empregados de "colaboradores", "associados" ou "parceiros", muitas vezes, imersos em contextos precarizados (VIEIRA; NOGUEIRA, 2013).

Para Morgan (2005), os indivíduos procuram estruturar seu mundo para que tenha significado, por meio da linguagem, da ciência, da arte e dos mitos. Nesse processo, intenções subjetivas são incorporadas aos significados que dão sustentação aos construtos simbólicos utilizados. Os seres humanos procuram dar objetividade ao mundo, por meio de processos essencialmente subjetivos.

Freitas (2006, p. 145) revela que a organização "sai de sua frieza tecnocrata para se personalizar, para assumir atributos humanos, para despertar paixões e seduzir". Isso, na medida em que as empresas modernas precisam do comprometimento de todos para sobreviver em mercados cada vez mais competitivos e não podem mais se limitar a controlar os corpos de seus colaboradores ou a exercer seu poder apenas sobre uma pequena equipe, como na estrutura tecnocrata.

As práticas sedutoras nas organizações tem, portanto, por objetivo estabelecer um controle sobre a subjetividade dos indivíduos e canalizar sua energia libidinal para a atividade econômica.

4 METODOLOGIA

Esta seção aborda questões metodológicas associadas ao estudo. Evidenciam-se a abordagem, o tipo e o método de pesquisa. Em seguida, procede-se a descrição da unidade de análise e dos sujeitos da pesquisa. Finalmente, faz-se a apresentação das técnicas escolhidas para a coleta e análise dos dados durante a pesquisa.

4.1 Abordagem da Pesquisa

Esta pesquisa é de abordagem qualitativa, que tem como principal característica o fato de não procurar enumerar e/ou medir objetivamente os eventos estudados e de considerar o ambiente natural como fonte direta de estudo e o pesquisador como instrumento fundamental na coleta e análise dos dados (GODOY, 1995).

Godoy (1995) descreve que a abordagem qualitativa envolve a compreensão do fenômeno a partir da perspectiva do sujeito. Ela permite que o pesquisador entre em contato com a situação estudada, o que envolve o alcance de dados descritivos sobre os sujeitos, lugares ou processos interativos.

Segundo Vieira e Zouain (2006), a pesquisa qualitativa caracteriza-se, a princípio, pela não utilização instrumental estatístico na análise de dados. Porém, a não utilização de um instrumental estatístico não significa que as análises qualitativas sejam especulações subjetivas. Tal fenômeno é eminentemente subjetivo e as perguntas poderão evoluir "durante o processo de pesquisa e podem precisar ser refinadas ou modificadas à medida que o estudo progride" (COLLINS; HUSSEY, 2005, p. 125). Dessa forma, a pesquisa terá abordagem qualitativa, considerando a sua finalidade e o apoio no entendimento dado ao termo por Collins e Hussey (2005).

4.2 Tipo de pesquisa

Para descrever o fenômeno e alcançar os objetivos traçados, optou-se por realizar uma pesquisa descritiva (LAVILLE; DIONNE, 1999; COLLINS; HUSSEY, 2005; VERGARA, 2013).

A pesquisa descritiva faz uso da observação, do registro, da análise e da correlação dos fatos ou fenômenos, sem fazer interferência neles (BARROS; LEHFELD, 2000). Também tem por finalidade conhecer as muitas situações em que ocorrem os fatos nos aspectos social, político e econômico da vida, tanto individual como coletiva (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Para Triviños (1987), a pesquisa descritiva se caracteriza pela exposição precisa dos fatos e fenômenos da realidade. Godoy (1995) cita que ela é essencialmente descritiva, pois a palavra escrita desempenha um papel essencial na busca de dados e na disseminação dos resultados.

Segundo Gil (1999), o objetivo da pesquisa descritiva é delinear as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Nesta pesquisa, descrevem-se as formas de encantamento utilizadas pelos gestores com suas equipes, o impacto deste discurso nas ações dos funcionários, a identificação com a cultura da empresa e a aderência destes junto aos mecanismos de sedução utilizados. Analisa-se como os comportamentos são fortalecidos diante dos vínculos estabelecidos, bem como o comprometimento dos empregados com a organização pesquisada.

4.3 Método de Pesquisa

O método empregado foi o estudo de caso, para descrever e analisar o discurso de encantamento e sedução dos gestores na disseminação do discurso organizacional na Alfa.

Escolheu-se o estudo de caso porque se trata de uma estratégia de pesquisa apropriada, de acordo com Yin (2015), por: não exigir controle sobre eventos comportamentais; focalizar acontecimentos contemporâneos; acrescentar fontes de evidências, como entrevistas de pessoas envolvidas nos acontecimentos que estão sendo estudados; realizar observação desses acontecimentos, documentos e artefatos; possibilitar a investigação de um fenômeno e de seus conteúdos da vida real quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto ainda não estão claramente evidentes; ser abrangente e incluir estudos tanto de caso único quanto de múltiplos casos; colocar mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e de suas inter-relações (COOPER; SCHINDLER, 2003); e poder ser realizada dependendo da técnica utilizada na coleta, análise e interpretação dos dados, de acordo com Eisenhardt (1989).

Um estudo de caso é um exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse e é também um exemplo de uma metodologia fenomenológica. A importância do contexto é essencial. Eisenhardt (1989) refere-se ao estudo de caso como "um estudo de pesquisa que foca no entendimento da dinâmica presente dentro de um único ambiente" (EISENHARDT, 1989, p. 534). Bonoma (1985) adverte que ele deve ser "formado para ser sensível ao contexto no qual o comportamento gerencial acontece" (Bonoma, 1985, p. 204).

Yin (1994) identifica as seguintes características da pesquisa de estudo de caso:

- . O objetivo da pesquisa é não só explorar certos fenômenos, mas também entendê-los num determinado contexto.
- . A pesquisa não começa com um conjunto de perguntas e noções sobre os limites dentro dos quais o estudo acontecerá.
- . A pesquisa usa métodos múltiplos para coletar dados que podem ser tanto qualitativos quanto quantitativos.

Laville e Dione (2007, 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 na análise de acontecimentos e nas influências particulares concernentes ao objeto pesquisado, adaptar os

instrumentos e modificar a abordagem, apesar da impossibilidade de generalizar as conclusões e “nada assegura, *a priori*, que possam se aplicar a outros casos” (LAVILLE; DIONE, 2007, p. 156).

O método do estudo de caso pesquisa um indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade específica, mas que represente seu universo, com a finalidade de examinar pontos determinados de sua vida (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; BARROS; LEHFELD, 2000). A utilização destes métodos possibilita a descrição ampliada e a análise dos mecanismos de sedução difundidos pela alta gerência.

Quanto ao método (COLLINS; HUSSEY, 2005; LAVILLE; DIONE, 2007) ou ao meio de investigação (VERGARA, 2013), esta investigação classifica-se como estudo de caso.

4.4 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa

A pesquisa foi conduzida na unidade Minas Gerais da "Alfa", localizada na região metropolitana de Belo Horizonte.

Os sujeitos da pesquisa foram os gerentes da unidade escolhidos aleatoriamente pela facilidade de acesso a eles. O critério de escolha dos indivíduos participantes da pesquisa foi a acessibilidade, demonstrado pela disponibilidade e pela abertura para participar da pesquisa.

Na unidade, atuam 40 gerentes, os quais foram acionados a participar do estudo. Salienta-se que a escolha dos sujeitos deve representar da maneira o mais fiel possível a necessidade alvo do estudo (LAVILLE; DIONNE, 2007). Assim, o critério para fixar o número de entrevistas foi o ponto de saturação, que representa um modelo de prognóstico de dimensionamento de pesquisas qualitativas fundado na estimativa da cessação do acréscimo de informações novas nas observações e experimentos.

O método utilizado foi inteiramente empírico. A partir de modelos teóricos, como o de Romney, Batchelder e Weller (1987), foram replicados os experimentos de vários

autores relatados por Guest, Bunce e Johnson (2006) sobre a base observacional das próprias pesquisas. Verificou-se que em diferentes campos com dimensões diversas o ponto de saturação é atingido em, no máximo, quinze observações. Concluiu-se que a não ocorrência de saturação dentro desse limite é indicativo de que o critério de levantamento ou os quesitos escolhidos são inadequados e que devem ser revistos.

A saturação designa o momento em que o acréscimo de dados e informações em uma pesquisa não altera a compreensão do fenômeno estudado. É um critério que permite estabelecer a validade de um conjunto de observações.

O esquema de saturação é objetivamente válido quando satisfaz as exigências lógicas de julgamento em um universo determinado. Enquanto a validade empírica é a correspondência de uma hipótese ou de uma teoria à realidade factual, a validade objetiva é a adequação de uma conjectura ou de uma teoria a uma explicação lógica. É alcançada mediante inferência a partir de um argumento em que as premissas são consideradas legítimas (TRIBBLE; SAINTONGE, 1999).

A inferência é a operação pela qual a verdade de uma proposição é aceita não diretamente, mas em virtude de sua ligação com outras proposições. Uma inferência é válida se a conclusão que ela produz é dedutível de suas premissas, seja mediante uma implicação probabilística ou uma inferência indutiva, isto é, a passagem de premissas sobre um caso particular a uma conclusão geral (TOULMIN, 2001, p.175).

O critério de saturação é um processo de validação objetiva em pesquisas que adotam métodos, abordam temas e colhem informações em setores e áreas em que é impossível ou desnecessário o tratamento probabilístico da amostra. É uma das formas de lidar com o paradoxo da amostragem.

O paradoxo da amostragem se expressa da seguinte forma: a amostragem é inútil se não for verdadeiramente representativa da população. Para saber se a amostra é representativa, é preciso conhecer as características da população, o que dispensa não só a amostra, mas também a realização da pesquisa. O paradoxo se resolve

pelo entendimento de que a representatividade não é uma propriedade da amostra, mas do procedimento que leva à sua determinação (KAPLAN, 1975, p. 245).

Os métodos qualitativos servem à compreensão do fenômeno estudado; a transferibilidade (MANTZOUKAS, 2004), à capacidade de transferência para outros grupos e indivíduos dos resultados obtidos, não à generalização. No uso prático do critério de saturação, os objetos de estudo são investigados em suas propriedades até o surgimento de um ponto de saturação.

Associado ao conceito de saturação está a noção de competência cultural, fartamente explorada pela teoria do *habitus* por Pierre Bourdieu (THIRY-CHERQUES, 2006), que explica como e por que o adestramento social leva à harmonização com a cultura em que se vive. A ideia, comprovada empiricamente, é que a sobrevivência em uma esfera social ou campo se dá mediante a aquisição e incorporação de condutas determinadas inerentes àquele campo específico. Aqueles que não incorporam o *habitus* do campo ou que o contestam são excluídos.

A forma de utilização mais comum do critério de saturação é a da aplicação de entrevistas semiestruturadas de forma sequencial, com respostas em aberto. O pesquisador identifica os tipos de resposta e anota as repetições. Quando nenhuma nova informação ou nenhum novo tema é registrado, atingiu-se o ponto de saturação. O esquema de investigação é simples, porém apresenta na prática a dificuldade de se fundamentar o critério para a cessação do levantamento ou a interrupção das entrevistas, isto é, da adequação da amostra. Assim, não existem instrumentos matemáticos ou lógicos de delimitação prévia do ponto de saturação e, por consequência, do número de observações requerido. Também não há como afirmar com certeza absoluta se o ponto de saturação será atingido em um número praticável de observações (MORSE et al., 2002). O que é possível fazer é, mediante a acumulação de experiências, estimar o ponto em que as informações de observações saturam, sejam elas realizadas mediante entrevistas abertas, semiestruturadas, estruturadas, questionários ou observações de conteúdos e de discursos.

O tema tem sido exaustivamente estudado. O estado da arte é reportado por Guest, Bunce e Johnson (2006) que, estudando o viés na desejabilidade social, procuraram determinar quantas entrevistas seriam necessárias para tornar confiável a pesquisa. Examinando as experiências internacionais em várias disciplinas, verificaram que as recomendações da literatura técnica para o tamanho mínimo de observações variavam entre seis e 200. Cruzando esses relatos com suas próprias experiências de campo, concluíram que a saturação ocorre, geralmente, até a 12ª entrevista e que os elementos básicos de metatemas aparecem até a 6ª entrevista. A variabilidade dos dados segue o mesmo padrão.

4.5 Técnicas de Coleta de Dados

Em relação à técnica de coleta de dados, foi utilizada a entrevista em profundidade. A área de Administração é considerada como multiparadigmática (LEÃO; MELLO; VIEIRA, 2009), de modo que a busca por compreender grande parte dos fenômenos organizacionais, atualmente, exige, em vez de um conhecimento objetivo e explicativo, métodos que visam à obtenção de um conhecimento intersubjetivo e compreensivo (GODOI; BANDEIRA-MELO; SILVA, 2010). É nesse sentido, que emerge a necessidade do uso de métodos qualitativos nas pesquisas em Administração que possam ser utilizados de forma exclusiva ou fazendo triangulação de métodos na realização de estudos organizacionais, com o intuito de enriquecer o conhecimento gerado.

Mattos (2010) enfatiza que a entrevista “em profundidade” tem sido cada vez mais utilizada na pesquisa em Administração, considerando a inadequação da metodologia quantitativa à área, uma vez que muitos dos problemas e fenômenos das relações que permeiam as organizações escapam ao pesquisador quando expressos em números e estatísticas.

Poupart (2008) ressalta que há ambiguidade ligada ao uso desse tipo de entrevista, a qual, de um lado, se constitui como uma porta de acesso às realidades sociais e, de outro, essas realidades sociais não se deixam facilmente apreender, sendo transmitidas por meio do jogo e das questões das interações sociais que a entrevista

necessariamente implica, bem como do jogo complexo das múltiplas interpretações produzidas pelos discursos.

Os argumentos que defendem o uso da entrevista como método de coleta de dados na pesquisa qualitativa se referem, principalmente, à exploração dos pontos de vistas dos atores sociais inseridos nos contextos de investigação, elementos essenciais ao conhecimento e à compreensão da realidade social. De outro lado, as críticas circundam em torno do fato de a entrevista ser um processo de interação social, o que pode acabar influenciando os entrevistados com a visão que o entrevistador possui dos fenômenos investigados.

Flick (2009) justifica que o aumento do interesse pelo uso da entrevista aberta como método de coleta de dados na pesquisa qualitativa está associado à expectativa de que é mais provável que os pontos de vistas dos sujeitos entrevistados sejam expressos mais claramente em uma situação de entrevista com um planejamento aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário.

Poupart (2008) discute argumentos de ordem epistemológica, ética política e metodológica, como as justificativas habitualmente alegadas pelos pesquisadores para recorrer à entrevista do tipo qualitativo, a saber:

- a) a análise das realidades sociais na perspectiva dos atores sociais é considerada indispensável para a exata apreensão e compreensão das condutas sociais.
- b) denuncia os preconceitos, as práticas discriminatórias e as iniquidades, porque abre a possibilidade de compreender e conhecer internamente os dilemas e as questões enfrentadas pelos atores sociais.
- c) Trata-se de uma ferramenta de informação sobre as entidades sociais capaz de elucidar as realidades sociais e, principalmente, de um instrumento privilegiado de exploração da experiência dos atores sociais.

Os estudos organizacionais vivenciam um momento em que a multiplicidade de abordagens permite a análise de vários fenômenos segundo várias perspectivas. Silva e Roman Neto (2010) afirmam que as ciências sociais aplicadas aos estudos

organizacionais fazem emergir debates e embates entre pesquisadores em torno dos melhores métodos para compreender um fenômeno social aplicado. Dessa forma, é preciso adotar métodos de pesquisas flexíveis, que permitam uma compreensão maior da riqueza dos fenômenos sociais inseridos nos contextos organizacionais, oferecendo uma perspectiva plural do fenômeno organizacional que permita ampliar o conhecimento nesse campo de investigação.

Godoi e Balsini (2010) ressaltam que a ênfase da pesquisa qualitativa deve ser na interpretação dos significados e das intenções dos atores sociais investigados. Desse modo, os dados são representações dos atos e das expressões humanas, o que exige a imersão do pesquisador no contexto que será analisado. No caso de estudos organizacionais qualitativos, o objetivo de usar a entrevista em profundidade como método de coleta de dados é abordar a complexidade organizacional e das relações que a permeiam, a partir do ponto de vista subjetivo dos atores sociais envolvidos nesse contexto.

As entrevistas em profundidade são mais adequadas quando há pouco conhecimento sobre o fenômeno estudado ou quando percepções detalhadas são necessárias a partir de pontos de vistas individuais. Elas também são particularmente apropriadas para explorar temas sensíveis sobre os quais os participantes podem não querer falar em um ambiente de grupo. Haguette (1997, p. 86) define a entrevista como um "processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado". Neste sentido, a entrevista foi utilizada para coletar dados essencialmente subjetivos, os quais se relacionam com os valores, as atitudes e as opiniões dos sujeitos entrevistados, enquanto que dados objetivos foram coletados a partir de diversas outras fontes.

Poupart (2008) afirma que a entrevista sempre foi considerada como um meio adequado para levar uma pessoa a dizer o que pensa, a descrever o que viveu ou o que viu, ou aquilo de que foi testemunha. Desse modo, uma boa entrevista deve permitir que o entrevistado se reporte satisfatoriamente e que aquilo que ele diz deve ser considerado, segundo as posições epistemológicas dos pesquisadores,

como uma história verdadeira, uma reconstrução da realidade ou uma mera encenação dela.

Para colocar os entrevistados à vontade, os pesquisadores devem intervir de forma mais ou menos consciente, o que Poupert (2008) diz que poderia ser denominado de "elementos de encenação da entrevista".

Por meio da abordagem qualitativa, entrevistas em profundidade foram realizadas com os gerentes, visando aprofundar o conhecimento a respeito das práticas de encantamento e de sedução realizadas na empresa.

Aos gerentes foi garantido o anonimato deles e da empresa, na hipótese de ser esta uma condição para o aceite em participar do estudo.

4.6 Técnicas de Análises de Dados

A análise de conteúdo é um método formal para a análise de dados qualitativos. Basicamente, está associada a um método positivista, embora Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1991) a defendam como um meio de analisar dados qualitativos. Mostyn (1985, p. 117) refere-se a ela como "a ferramenta de diagnóstico de pesquisadores qualitativos, que a empregam quando se veem diante de uma massa de material que deve fazer sentido".

A análise de conteúdo é uma maneira de converter sistematicamente texto em variáveis numéricas, para a análise quantitativa de dados. Mostyn (1985) argumenta que a técnica vem sendo usada desde 1740 para analisar comunicações. Normalmente, um documento é examinado, embora outras formas de comunicação, como áudio ou vídeo, possam ser analisadas. O material analisado é qualificado em várias unidades de código, que, em geral, são pré-construídas pelo pesquisador.

Estudo realizado por Todd, Mckeen e Gallupe (1995) demonstrou o volume de dados que a análise de conteúdo pode gerar, a sofisticação da análise e o âmbito de exibição de dados que podem ser usados.

Embora a inovação da análise de conteúdo tenha consistido em contribuir com procedimentos "científicos" de legitimação de uma dada técnica de leitura, há algo que permaneceu ao longo do tempo: o objetivo de atingir uma "significação profunda" dos textos: "O que é passível de interpretação? Mensagens obscuras que exigem uma interpretação, mensagens com duplo sentido, cuja significação profunda (a que importa aqui) só pode surgir depois de uma observação cuidadosa ou de uma intuição carismática" (BARDIN, 1977, p. 42).

Do exposto, percebe-se que os mecanismos de funcionamento de uma pesquisa em análise de conteúdo encenam uma busca ou descoberta dos resultados, e não a construção de uma análise, que se depreende da não problematização da pergunta norteadora do inquérito ao ideal de rigor metodológico pretensamente atingido por intermédio das estratégias de apagamento da presença do pesquisador. Desse modo, a ocultação dos rastros do pesquisador, das "marcas de subjetividade", permite que os resultados da investigação sejam apresentados como a descoberta de algo que possui existência independente e anterior à elaboração do projeto de pesquisa.

As supostas descobertas validam a cientificidade do aparato teórico-metodológico utilizado, visto que o resultado obtido - a saber, o desvendamento de uma realidade dada *a priori* - legitima-o como tal.

Quanto aos procedimentos de análise das respostas obtidas com o inquérito mencionado, o pesquisador deve realizar uma primeira leitura dos textos produzidos pelos informantes, chamada de *leitura flutuante*. A partir dessa primeira leitura, o pesquisador pode transformar suas intuições em hipóteses a serem validadas ou não pelas etapas consecutivas. A partir das hipóteses formuladas, é possível extrair critérios de classificação dos resultados obtidos em categorias de significação.

Os dados coletados foram tratados com base na análise de conteúdo, que é:

[...] um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42).

Pode ser entendida também como uma técnica que produz informações por meio da observação e da análise do conteúdo de textos escritos. O pesquisador verifica a frequência com que palavras e assuntos importantes aparecem nas falas e identifica o conteúdo e as características de informações presentes nos textos (HAIR JR. et al., 2005).

O ponto de partida da Análise de Conteúdo é a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada. Necessariamente, ela expressa um significado e um sentido. Tal sentido que não pode ser considerado um ato isolado, pois, "os diferentes modos pelos quais o sujeito se inscreve no texto correspondem a diferentes representações que tem de si mesmo como sujeito e do controle que tem dos processos discursivos textuais com que está lidando quando fala ou escreve" (VARLOTTA, 2002).

Selltiz, Wrightsman e Cook (2005) enfatizam que as análises de conteúdo são realizadas com base em alguns critérios: as categorias de análise, usadas para a classificação do conteúdo, são clara e explicitamente definidas, de modo que outros indivíduos possam aplicá-las ao mesmo conteúdo, com vistas à verificação de suas conclusões; o pesquisador não pode selecionar e descrever apenas o que lhe parece interessante, mas, metodicamente, todo o material significativo de sua amostra; algum processamento quantitativo é utilizado, para conseguir uma medida da importância e da apreensão, no material, das várias ideias encontradas e permitir comparação com outras amostras de material.

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação, seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos.

O critério de categorização pode ser semântico (categorias temáticas): por exemplo, todos os temas que configuram ansiedade ficam agrupados na categoria "ansiedade", enquanto que os que significam a descontração ficam agrupados sob o título conceitual "descontração" (BARDIN, 1977, p. 111).

O critério de categorização também pode ser *sintático* (os verbos, os adjetivos) ou *léxico* (classificação das palavras segundo seu sentido, com o emparelhamento dos

sinônimos e dos sentidos próximos) ou, ainda, *expressivo* (por exemplo, categorias que podem ser classificadas como diversas perturbações da linguagem).

Em verdade, a criação de categorias é o ponto crucial da análise de conteúdo. Para Holsti (1969), esta técnica pode ou não se sustentar em suas categorias.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A unidade de observação deste estudo contempla dez gerentes, com atuação no Brasil. Cada entrevistado (E) é tratado por um número, correspondente à ordem cronológica de realização das entrevistas, sendo E1 a E10.

O Quadro 1 revela as principais características dos respondentes.

Quadro 1 – Caracterização dos respondentes

ENTREVISTADOS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
SEXO	M	M	M	M	M	M	M	F	M	F
IDADE	53	44	39	60	50	45	40	40	39	38
ESCOLARIDADE	MBA	Superior	MBA	Superior	MBA	MBA	MBA	MBA	MBA	MBA

Fonte: Dados da pesquisa

As entrevistas realizadas buscaram, por meio de um questionamento macro relativo à gestão de pessoas e a desdobramentos desta, identificar as práticas sedutoras utilizadas na Alfa. Estas apontaram a capacidade da organização de envolver seus protagonistas a realizarem-se, a partir do cumprimento das metas estabelecidas ou da superação destas, uma entrega sem limites.

O controle das organizações cresce cada vez mais em uma estrutura de maneira sutil e envolvente. Aproveita-se da carência do indivíduo e de suas questões narcísicas. Muitos desses indivíduos projetam na organização um ideal, um aspecto de extremo acolhimento e uma esperança de reconhecimento máximo. A linguagem nada mais é que um mero instrumento do enorme aparelho de reprodução da sociedade hipermoderna, em que podem perceber a estocagem e a comunicação dos elementos intelectuais da produção, bem como de orientação das massas, (ADORNO; HORKHEIMER, 1985; FREITAS, 2006).

“Se o controle na clássica gestão taylorista-fordista do trabalho se dava sobre o corpo e os gestos dos trabalhadores, agora estaria ocorrendo um controle sobre o próprio modo de ser e de pensar daqueles que trabalham” (COUTINHO, 2000, p. 12).

Todos os esforços do toyotismo estão na direção da manipulação do consentimento operário, objetivada em um conjunto de inovações organizacionais, institucionais e relacionais no complexo de produção de mercadorias que permitem superar os limites postos pelo taylorismo-fordismo. É um novo tipo de ofensiva do capital na produção que reconstitui as práticas tayloristas e fordistas na perspectiva do que poderíamos denominar de uma "captura da subjetividade operária pela produção do capital" (ALVES, 2000, p. 38).

O que se procura é uma subordinação formal-intelectual capaz de sequestrar a subjetividade do trabalhador por meio das técnicas de produção elaboradas e do apelo ao trabalho em grupo, iniciado pelo processo de racionalização da produção com o taylorismo, ganhando novas características com o fordismo e intensificado pelo controle psicológico do atual modelo toyotista. O que se busca não é apenas atingir os objetivos previamente definidos, como na organização científica do trabalho, mas sim superar o planejado e envolver o trabalhador na lógica da eficácia produtiva (FARIA, 1993).

A cultura organizacional pede respostas rápidas e propõe a reconciliação ilusória do sujeito frágil e carente de amor com a organização forte e todo-poderosa, que pode satisfazê-lo (FREITAS, 2006). Assim, mudanças são necessárias para que este sujeito atenda às demandas que lhe são solicitadas e que estas lhe proporcionem a devida satisfação tão almejada. Recentemente, estudiosos introduziram uma linguagem bem diferente e mais realista para se pensar a respeito dos processos administrativos de mudança. A mudança estratégica deve ser vista agora como um processo humano complexo, em que todos desempenham sua parte: a percepção diferenciada, as buscas por eficiência e poder, as habilidades de liderança visionária, a duração das mudanças e processos sutis que gradativamente preparam o momento propício de apoio para a mudança e, então, a implementação vigorosa da mudança.

O desafio maior do mundo moderno volta-se para o manejo e a produção de conhecimento, estratégia primordial do desenvolvimento humano sustentado. Aponta para a importância crescente que assume a educação de qualidade, definida esta em termos instrumentais como a capacidade de construir conhecimento. Seu

impacto é decisivo frente não só à cidadania, mas igualmente à competitividade (GARCIA, 2004).

O indivíduo que mais preparar-se e capacitar-se para os desafios do mundo moderno mais predisposto estará a ser seduzido. Do lado dos indivíduos, muitos estão predispostos a serem alcançados por essa sedução (LA BOÉTIE, 2009). O processo só se concretiza porque tais indivíduos desejam entrar na fantasia, no mundo imaginário sugerido pelas organizações (FREITAS, 2006).

Tendo em vista essa formatação de atuação, as empresas enxugam suas equipes e maximizam seus esforços de acordo com o relato de E9.

Hoje nós temos uma organização muito enxuta. e então, nós temos pontos positivos. O time fica mais forte e, ao mesmo tempo, ele aumenta o stress. Pelo time ser pequeno, as ferramentas são muito fortes. A gente está muito bem adaptado. Está alinhado com a empresa mundial. (E9)

Segundo Enriquez (1992, p. 39), "a diferença essencial é que hoje as organizações (e não apenas as empresas) tentam consciente e deliberadamente construir tais sistemas para moldar os pensamentos, para penetrar no mais íntimo do espaço psíquico, para induzir comportamentos indispensáveis à sua dinâmica". Se assim procedem é porque tentam se tornar verdadeiras microssociedades que sejam ao mesmo tempo comunidades. Em suma, visam substituir a identificação com a nação e com o Estado, por uma identificação com a organização, tornando-se esta o único sagrado transcendente no qual é possível crer".

De acordo com E8, as metas devem ser atingidas, pois darão o devido reconhecimento tão desejado, pois acreditar neste objetivo é acreditar na paixão, na compensação dos esforços e que a função realizada foi importante para o alcance dos objetivos.

Eu busco isso, demonstrar quais são as nossas metas a serem atingidas e a vontade de fazer isso dar certo e qual é o impacto disso normalmente entre explicar, fazer com que eles entendam, como aquilo, aquela função, aquela atividade, aquele objetivo específico, aquele trabalho, aquela demanda que está sendo feita, qual é o impacto, o reflexo disso pra empresa, qual o benefício que nós vamos estar adquirindo, qual é o valor disso pra empresa, e eu tenho muito assim. A minha própria paixão, a minha forma de passar isso, é deixar claro também que é um valor pra mim, se a gente realmente conseguir atingir as nossas metas e superá-las. (E8)

Observaram-se quanto às vivências de sentimentos de orgulho: reconhecimento, valorização e liberdade de expressão no trabalho executado. O relato ilustrativo a seguir expressa tais sentimentos:

Bom, eu acho que, parte primeiro das pessoas acreditarem que aquilo que estão fazendo tem algum valor, seja pra ela, seja pra empresa. e então, é elas entenderem onde estão inseridas, basicamente. Se elas não compreenderem o valor da atividade que elas fazem, eu acho que estamos fadados ao fracasso, porque elas não vão ter motivação pra sentir o impacto da falta de ação delas. Elas não teriam motivação pra fazer. Ou, ao mesmo tempo, um fracasso delas poderia ser interpretado como algo que não teve impacto também. Então, acho que o conhecimento do ambiente onde estão, a importância da atividade de cada uma delas. Muitas das vezes, a atividade mais importante em um determinado momento não é a mais relevante ou a do profissional mais qualificado, mas, às vezes, é simplesmente fazer uma entrega, garantir que uma determinada entrega de um caminhão que saiu no dia de hoje depois de 2 anos de trabalho de uma determinada mercadoria pra aquela determinada mercadoria chegue a um destino de forma adequada. Às vezes, se aquilo ali não acontecer tudo que for trabalho muito mais sofisticado de engenharia que foi feito antes, isso daí pode não ser atingido. (E2)

Para que os profissionais hoje fortaleçam sua gestão, cultua-se a liderança carismática. O conceito de carisma foi usado por Max Weber para caracterizar uma forma particular de poder, entendida como a possibilidade de um ator, numa relação social específica, ter condições de realizar sua própria vontade, a despeito das resistências e do fundamento dessa possibilidade. Weber analisa a existência de líderes cuja autoridade se baseia num *dom* excepcional, que é vinculado à realização de uma missão, podendo ser esta de caráter religioso, político, filantrópico etc.

Uma vez reconhecido esse *dom*, vem o reconhecimento pelos discípulos do dever de seguir o líder carismático, em virtude de sua credibilidade. A influência do carisma se fortalece com o cumprimento da missão. Em geral, essa missão assume caráter revolucionário em relação à situação institucionalizada, devido a uma experiência social que exige conversão nas atitudes e comportamentos tanto dos seguidores quanto do líder. O reconhecimento é um dever (WEBER, 1968).

Durante os relatos colhidos, o tema do carisma exercido pela liderança revelou-se de maneira enfática, o que mobilizou o sujeito a entregar-se voluntariamente em seu

dia a dia de atuação. Conforme E10, a sedução em superar os desafios é notoriamente percebida, conforme dados abaixo.

Eu falo que eu fui seduzida pelo desafio. Eu acho que você tocou na palavra certa sedução. Toda e qualquer pessoa atua na empresa porque sente seduzida, foi pega em algum momento, foi fisgada em algum momento, e isso aí a gente pode caracterizar como uma sedução. Eu fui fisgada, fui seduzida pelo desafio no momento eu trabalhava em outra área, completamente diferente. Não tinha conhecimento técnico. E porque eu aceitei o desafio atual hoje eu tenho mais embasamento técnico e estou me preparando. Me preparei para estar aqui continuar aqui e crescer aqui. Foi pelo desafio. Foi aquela "cenourinha" lá na frente que diz: "olha, aqui você pode chegar aqui, você pode fazer. Eu acredito em você". e então, foi me passado, me dado uma chave: "Aqui está o desafio, a porta. Vai lá e abre. Só que vai lá que eu estou te olhando, estou com você e acredito em você". e então, eu fui seduzida aí. (E10)

A dominação envolve a possibilidade de que certo ordenamento seja acatado por um grupo como se fora a sua própria vontade. Isso implica disciplina e obediência. Torna-se uma dominação carismática, na medida em que há uma devoção, uma santidade específica ao heroísmo e ao caráter de um indivíduo, bem como às estruturas normativas por ele estabelecidas.

As lideranças carismáticas se nutrem do sentimento de um extraordinário contato vivo, interpessoal, cujo "dom da graça" é a principal crença dos seguidores. A devoção carismática costuma manifestar-se em grupos e comunidades compostos de pessoas cuja mentalidade é semelhante à da autoridade.

Para E4, sua equipe o enxerga como uma pessoa de apoio em quem podem buscar auxílio para os momentos de dificuldade, mas de forma carismática, tendo em vista que poderiam resolver as demandas isoladamente, reforçando, assim, uma postura de disciplina e obediência.

Bom, a minha equipe atualmente é formada por aproximadamente 80 pessoas, e eles me enxergam. Eu acredito, pelo menos, que eles me enxergam como uma pessoa de apoio, a qual elas podem recorrer realmente para superar alguns momentos de dificuldade técnica, de dúvida, resolver algumas dúvidas, e realmente ajudá-los para alcançar os objetivos que lhes foi dado. (E4)

Weber concentra sua análise fundamentalmente na personalidade do líder, sem referir-se a processos que motivem a obediência dos seguidores ou a estruturas

interacionais e a traços de personalidade que sustentem a ação social legitimadora do carisma como fator de dominação (FREITAS, 2006).

Observa-se a clareza com a qual E4 descreve a importância do *feedback* e da validação de sua liderança em relação ao trabalho executado. A valorização aferida neste sistema de avaliação corrobora a devoção ao líder e à organização, reforçando, assim, a dominação carismática como uma ferramenta de gestão institucionalizada.

Depois um outro aspecto é a valorização das pessoas. Elas têm que ser valorizadas por aquilo que elas estão apresentando e ter o reconhecimento do resultado. Eu acho que, às vezes, as pessoas receiam em elogiar aquilo que as outras fizeram de bom. Mas eu acho esse um dos maiores incentivos para que as pessoas continuem se superando naquilo que elas têm que fazer. E uma prática que nós fazemos muito bem aqui na empresa é o *feedback* da pessoa. Nós temos, basicamente, a cada três meses, pelo próprio RH, um sistema de gerenciamento e de resultados, onde é dado um *feedback* para as pessoas. Mas eu acredito que o *feedback* não é feito em determinada época do ano, mas é feito todo dia nos contatos que a gente mantém, que a chefia mantém com as pessoas. Acho que sempre tem que ter um momento pra dizer o que que a gente está vendo ou o que que pode ser melhorado e o que que a pessoa está fazendo de bom. Bom, basicamente, é isso. E, dentro da empresa, realmente, não temos um suporte como chefia. Nós temos um suporte muito grande que vem do RH, com pessoas competentes, que estão sempre dispostas a ajudar a superar esse grande desafio que é realmente a gestão das pessoas. É aquilo que move a empresa. A empresa pra ter sucesso realmente tem que ter uma gestão das pessoas acima da média, porque isso é que move a empresa e que faz todo mundo alcançar os resultados e se mover na mesma direção. (E4)

Na entrevista de E3 também acontece a valorização do *feedback* como instrumento de valorização de um sistema de controle, pois a todo momento busca-se excelência no trabalho, e o reconhecimento é enaltecido perante o grupo.

Eu diria o seguinte: o puxão de orelha você dá individual. Você chama a pessoa na sala, senta e explica os pontos. Explica onde ele está falhando, onde não agregou. E o reconhecimento se dá em público. e então, foi feito um bom trabalho. Eu chego pra toda aquela equipe, aquela célula, e parabenizo a pessoa na frente de todo mundo: Olha, é um excelente trabalho. Vocês fizeram realmente. Conseguiram cumprir o prazo. Conseguiram os objetivos. Superou as expectativas de um cliente, o que não é fácil, principalmente nesse setor nosso. e então, normalmente quando se fala em superação de expectativa do cliente se cria aquela cultura: "Opa! Da próxima vez eu posso cobrar mais caro porque eu superei o que ele estava esperando". e então, dificilmente você vai perceber de um cliente uma superação das expectativas dele, e, muitas das vezes, por questões financeiras também. O cliente, ele tenta postergar a aprovação, porque, normalmente, eu tenho um percentual que está amarrado no faturamento da

entrega da linha. e então, quanto mais ele segurar mais financeiramente ele está postergando o pagamento, e ele consegue resultados financeiros melhores. e então, é um outro problema que a gente tem que gerir também, então o que a gente tem trabalhado forte é a questão de documentação. Terminei uma atividade, eu chamo o cliente, documento com ele, pego a assinatura dele no mapa de reunião, formalizando o encerramento daquele projeto, daquela fase, e passo para o próximo ponto. Aí se tiver alguma mudança, ela entra com mudança de escopo, porque aquela fase foi cumprida. (E3)

Enriquez (2000) explica que, progressivamente aprisionado na armadilha de sua vontade de reconhecimento, o sujeito se entrega de corpo e alma ao modelo corporativo. No relato de E4 explicita-se o quanto o sujeito deve superar os demais e, assim, ser aquele profissional merecedor de uma promoção. Em linhas gerais, trata-se de sair do lugar comum e entrar no "clube dos raros".

Bom, certamente é dar o retorno para as pessoas sobre o trabalho que eles fizeram. Essa é a primeira forma de reconhecimento. Mas as pessoas estão esperando alguma coisa a mais; estão esperando crescer dentro da empresa ou, então, estão esperando algum salário também, que o próprio salário possa ser acrescido. E isso dentro da empresa é feito de uma forma muito metódica dentro do ano, com datas bem definidas. E, dessa forma, às vezes, se consegue, às vezes não. Aí, eu digo para as pessoas: "Nem todos que merecem ser promovidos serão promovidos". Por quê? Porque nós temos limites dentro da empresa. São estabelecidos limites. e então, dentro desses limites, às vezes, estão abaixo das pessoas que merecem ser promovidas. e então, é feito uma escada. Essa escada vai do que mais merece ao que menos merece. Todos eles merecem, mas dentro dessa escada só alguns que serão promovidos. e então, o meu conselho é: "Você tem que ser a pessoa que mais merece ser promovida. Aí, certamente, você será promovida". (E4)

Da mesma forma, E10 declara obter o reconhecimento de seu trabalho, de sua entrega, ao deixar claro que para manter-se nesta posição necessita constantemente ir além das tarefas que lhe são solicitadas. As palavras "recompensa" e "fazer mais" são notadas em seu discurso.

Eu tenho como reconhecimento, realmente, não só o financeiro. Eu acho que eu fui recompensada financeiramente em determinado momento, mas isso não foi de imediato. Eu tive que mostrar aqui que aquela confiança que me foi dada, se aquele desafio eu ia conseguir superá-lo. E, então, eu mostrei, eu consegui e eu fui recompensada. Existem as frustrações, obviamente, que a sempre acha que é recompensada pra aquilo, mas assim, qual que é a mola, vamos dizer assim, qual que é o motor que me faz continuar a girar? Saber que eu posso fazer mais e saber que eu posso ir além, que eu tenho certeza que eu vou estar lá, eu tenho certeza que eu vou chegar lá. Então, eu acho que o que me motiva são os resultados, ver o que eu tentei, o que eu construí junto com outras pessoas aqui e estar indo no caminho certo. É hipocrisia eu falar que não me motiva a remuneração. Obviamente, me motiva hoje saber que eu posso crescer e que me foi dado que eu conquistei onde eu estou hoje e que, mais uma vez me foi

chancelado que eu estou no caminho certo, o *feedback* que me dão, as respostas que me dão mostrando que o caminho. Vai que está dando certo, vai que você pode chegar lá. E mostram o horizonte. Nunca fizeram um plano de carreira pra mim. Longe disso, me deram uma oportunidade de desenvolvimento e as ferramentas para que eu seja desenvolvida, acredito, e me mostram onde que eu estou indo e me dão esse *feedback*. e então, eu acredito que eu estou no caminho certo, e isso me motiva. (E10)

A necessidade do reconhecimento é amplamente relatada nas entrevistas, levando em consideração as palavras de Pagés et. al (1987): vencer é o meio de ser reconhecido, admitido, aceito na empresa, mas é também, e sobretudo a nível de fantasia, o meio de ser amado pela organização.

Um dos fatos importantes que aconteceu foi colocar todos eles no mesmo nível. Quando a gente transforma todos eles no mesmo nível, o primeiro fato que têm é que algumas pessoas vão ficar descontentes, porque acha que não têm o mesmo nível. Mas criamos também expectativas para o gestor quando eles falam assim: "Ah! Eu não tenho o mesmo nível"! Até eu levo ele ao, ou elevo, ao mesmo nível. Coloco ele na função e entendo o que que ele está almejando. Quando ele fala que ele tem mais do que o outro, ele me mostra o que ele almeja, onde ele quer chegar. Então, quando você começa a ter esse *feedback*, esse retorno do próprio funcionário a você, você trás *feedback* a ele isso que trás a motivação, então você tem que responder a ele, as dúvidas que ele tem. Isso traz motivação. Se a pessoa não tiver dúvidas do que ele faz no dia a dia e pra onde a empresa quer ir, ele dificilmente vai ter, vai estar motivado. (E9)

E9 manifesta que as pessoas não almejam ser equiparadas às outras; elas desejam sobressair, vencer, ser diferenciadas e conquistar "os louros" do sucesso (seja ele financeiro ou psíquico). O dispositivo da carreira oferece um excelente suporte para indicar onde realizar esta aventura. A "obrigação de subir" permite a perseguição deste modelo (PAGES et. al, 1987).

Os dados coletados evidenciaram que a condição de ajudar o próximo envolve motivos de orgulho para os entrevistados. Observou-se que o reconhecimento e valorização dos funcionários, bem como a liberdade de expressão que possuem em suas atividades, são indicadores relevantes de prazer no trabalho. Tais achados corroboram Ferreira e Mendes (2001) quando ressaltam que o prazer no trabalho relaciona-se à sensação de utilidade, produtividade, reconhecimento e valorização. Para os autores, esses sentimentos são vivenciados quando o indivíduo percebe que o trabalho por eles desempenhado é significativo e relevante em termos profissionais e sociais, conforme relatos de E3 e E1.

Olha, Silvana, eu me enxergo com um gestor participativo. Eu fui criado dentro da cultura japonesa, onde há pouca burocracia e muita mão na massa, muito trabalho em equipe e a comunicação é muito forte. e então, eu me enxergo com um gestor participativo. Eu costumo sentar junto com o funcionário e entender o que que está fazendo, descobrir as dificuldades dele, dar opiniões, entrar como um membro da equipe, como parte do time, e tentar fazer a integração de toda essa loucura aqui (risos). (E3)

Não. É um trabalho que você vai fazendo no dia a dia. Essa equipe está trabalhando comigo há três anos, e eu diria pra você que a maturidade para as pessoas tomarem as decisões, para tomarem, fazerem as opções acertadas, ela depende de entrosamento, de conhecimento dela entre o grupo, não somente dela. Não é uma questão de uma pessoa só tomar uma ação independente; é questão dela saber qual o efeito que essa ação estaria fazendo diante das outras pessoas, porque a lógica é que você sempre recebe algo, executa e passa pra frente. Então, esse passa pra frente ele tem que ser passado de forma correta. Não simplesmente executando o seu trabalho. O problema tem que dar continuidade sempre. Eu vou te mostrar um outro projeto aqui que é quando no início daquele trabalho que você começa a ter maturidade. Existe um ciclo, que eu chamo de ciclo 3D, e esse ciclo 3D, basicamente, é quanto maior o desenvolvimento, quanto maior a discussão. Quanto maior a participação, você tem uma abrangência maior, porque ela se torna mais compacta dentro do grupo, e você não tem problemas, você tem casos do dia a dia. Os problemas são outras situações que a gente procura trabalhar hoje; basicamente conhecimento, participação, *know how* e envolvimento. Tendo essa situação, o tempo que você leva pra fazer esse trabalho, ele determina de um ponto a uma área muito maior ao longo do tempo. e então, quer dizer, essa abrangência, ou essa maturidade ao longo do tempo, fala muito mais forte, porque você tem essa assertividade dentro de todas as situações que acontecem no dia a dia. (E1)

A linguagem organizacional do discurso sedutor age como um recurso heurístico uma vez que os indivíduos não se dão conta do processo em que foram cooptados ou apreendidos. A dinâmica do controle direciona-se ao sistema psíquico, canalizando a subjetividade (GAULEJAC, 2007). No discurso do sujeito E6, o prazer em aderir a liberdade controlada demonstra claramente o quanto a subjetividade dele foi sequestrada, dando lugar à pseudoideia de uma autonomia organizacional.

Poder resolver problemas, de encarar a autonomia como um exercício profissional, pessoal e prazeroso. Então, eles entendem que não foi ruim ter liberdade, liberdade controlada, com resultados medidos. São cobrados pelos seus resultados. e então, eles aderiram a isso, eles surfaram nessa onda com prazer. Não é uma coisa que custa pra eles fazerem. Então, eu acho que eles aderiram mais, mas também aderiram com mais vontade porque eles estão curtindo essa situação. E, até, um *feedback* que eu ouvi no final do ano passado e foi muito curioso porque alguém me procurou e falou assim: "A gente percebeu que você não é só o gestor do negócio, é gestor de pessoas também". E pra mim tem que ser assim. e então, a surpresa era: não deveria ser assim. Porque essa coisa mais clássica da empresa, é uma empresa que trabalha com bens de capital, com serviços de base. e então, a gente não está no alto da pirâmide dos negócios de inovação, de gestão compartilhada, business moderno, *internet*, serviços. A gente ta na indústria na base da pirâmide. e então, passa essa coisa às

vezes mais clássica mesmo de ideia de empresa séria, que tem processo até antiquados. e então, surpreende às vezes o que é obvio pra mim. É obvio que tem de ser gestor de pessoas, que se a empresa for de pessoas elas devem ser geridas dessa maneira e se surpreenderem. (E6)

Nessa exaltação do eu, o indivíduo em questão sai de si mesmo em termos não somente de sobrevivência material, mas também de sua identidade, sua subjetividade, o seu eu – o indivíduo fica à mercê da organização (ENRIQUEZ, 1991).

E10 explicita que de diversas formas seus pares são seduzidos a responderem e darem retorno rápido a organização para sentirem-se "parte do negócio", evidenciando, assim, sua adesão ao sistema e sua identificação pessoal a partir de sua posição na empresa.

Dos meus pares eu enxergo que existe uma situação diferente. Eu não acredito que as pessoas são motivadas, mas não se motivam pelo mesmo motivo, nunca. Eu acho que cada um vai ter uma motivação diferenciada, seja porque está passando por um momento específico na vida, seja por dinheiro, seja por carência, seja por ego, seja por razão, não importa, seja por autodesafiar, desafiar o outro, até inveja. Então, eu acho que são várias coisas que motivam as pessoas por interesse positivo e interesse negativo. Eu acho que os meus pares, como qualquer empresa, não vou citar nomes, não me sinto à vontade pra fazer isso e não faria, porém cada pessoa, os meus pares hoje são motivados por vários interesses. Tem os interesses pessoais, financeiros, familiares, que querem provar pra eles mesmos que eles podem, são capazes, ou provar um conjunto, um grupo, a troca dentro da equipe, se autosuperar. Então simplesmente colocar dentro do grupo e falar: "Eu não falei que eu era capaz"? Que eu sou capaz, por ego, por vaidade ou por remuneração mesmo. O que que precisa, que quer, que não consegue fazer, ou simplesmente porque amam, amam, amam o que fazem. e então, eu acho que isso eu consigo ver perfeitamente no meu grupo, os motivos pelos quais as pessoas estão e querem continuar. (E10)

Conforme Freitas (2006), usando da astúcia de sedutora social, dirigindo-se a um amplo auditório interno e externo, a organização teatraliza a sua grandeza e o privilégio de sua linhagem nobre. Há um entendimento na motivação em ser integrante desta empresa, que lhe dá a oportunidade de ser um indivíduo singular que, conforme a superação de metas, pode tornar-se também um nobre.

A motivação tem que partir dela mesma. Não tem como a pessoa motivar a outra. Primeiro ela tem que ter os objetivos dela muito claro: onde que ela quer chegar e por que que ela está fazendo aquilo, qual é a função dela dentro da empresa, as metas dela. e então, independentemente de qualquer nível, seja de um nível operacional, uma pessoa que é horista ou diretor, se essa certa pessoa não ver o sentido que ela está, o que que ela faz pra tentar ver a meta dela e por que que ela está fazendo aquilo, ela não

vai ter motivação pra isso. Então, eu acredito que hoje as pessoas estejam motivadas a trabalhar porque elas conseguem enxergar isso seja num período curto, médio ou longo prazo, seja no geral da empresa, se a empresa quer crescer, quer desenvolver e onde ela se enquadra dentro desses objetivos gerais. e então, tem que ser compartilhada. Ela tem que se sentir parte daquilo ali. (E10)

A sedução desenvolve uma capacidade energizante entre os membros da organização, de modo que eles ampliam mutuamente suas faculdades acústicas, numa ressonância ampliada do desejo de também ser grande e poderoso, ainda que para isso seja preciso fazer todo dia uma grande estreia, ter sempre uma performance perfeita, sem ensaios ou erros (FREITAS, 2006).

No relato de E5 percebe-se que a mudança de contexto, de cenário e, principalmente, de problemática a ser resolvida exige dos profissionais uma postura assertiva que não comporta erros e ou falhas e, assim, reforça sua posição de poder a partir de atitudes diárias, mesmo que desgastantes e complexas.

Uma coisa muito interessante do que acontece dentro de uma empresa como a nossa é que a nossa capacidade de reação para problemas novos que surgem durante o percurso, o caminho, é uma coisa natural que para o alemão não é. O alemão, uma falha, às vezes, ele faz o processo todo parar e se perde um tempo muito grande até. "Como é que eu vou achar outra direção, por que a direção é rígida"? (E5)

Seduzir é envolver o indivíduo de formas, por vezes, tão sutis que este indivíduo pode, assim, como registrado nos depoimentos, imaginar-se "construindo o mundo, enquanto na realidade ele está sendo produzido, investido por todas as partes e modelado até o seu interior" (PAGÈS et. al., 1987, p. 172). No relato de E10 há toda uma mobilização imaginária no sentido de uma participação na empresa e no envolvimento junto às decisões.

A empresa tem uma prática de gestão, eu diria, democrática, do ponto de vista de tentar envolver as pessoas, a divulgar a estratégia da empresa, a comunicar essa estratégia, tentar definir diretrizes, definir objetivos, envolver essas pessoas, através das ferramentas que a gente tem, que seja *top down* diretoria para os demais e reuniões feitas, segmentadas por área. Enfim, é uma prática. Eu acredito que seja uma prática de gestão no sentido de envolver e comunicar as pessoas, ou seja, democrática, compartilhada. (E10)

Os funcionários da Alfa sentem-se seduzidos a fazer parte deste universo, a participar desta organização, e buscam a aceitação constantemente. Essa

aceitabilidade só se torna possível na medida em que o indivíduo é um ser social que, para realizar seus desejos, deve ser reconhecido como um membro legítimo de determinado grupo social (ENRIQUEZ, 1997).

Dessa maneira o reconhecimento torna-se um objetivo a ser alcançado, a inspiração que leva as pessoas a agirem e orientarem-se para a ação. Revela-se como um meio de cativar as pessoas na busca por resultados. O discurso de E9 corrobora exatamente esta condição, conforme abaixo.

E a gente trabalha num negócio muito forte, que é um plano de desenvolvimento de cada pessoa. O meu departamento, eu entrei aqui e fiz uma redução no meu time, porque ele estava mal-estruturado em termos de salário e de pessoas. A gente fez um passo atrás pra reduzir e para poder fazer um passo à frente, que é pra ver. Eu fiz o seguinte: eu tinha a função de transformar cada unidade como independente. Eu falei: "Não! Eu quero uma unidade única para todas as empresas. Depois eu volto e faço a divisão, eu encontro os talentos, eu enxergo todo mundo e faço a divisão dos talentos pra cada um dos que a gente tem". e então, o que que a gente fez? A gente equiparou o salário de todos, encontrou quais são os talentos. Isso também dentro da empresa é muito forte. Encontrando os talentos, a gente vai investir neles, para que se divida cada talento para cada um dos sites. Então, a gente ainda está estruturando isso dessa forma. (E9)

Para E1, o reconhecimento do grupo também é uma prática eficaz enquanto ferramenta sedutora de gestão, pois mobiliza as pessoas a lidarem tanto com o fracasso quanto o sucesso.

Todos os casos, da mesma forma que são colocados como case ao longo de todo o grupo, elas são colocadas pra mim como vitórias ao longo de todo o grupo. A vitória sempre tem que ser lembrada assim. Não é do João, do Antônio, do Pedro; é de todo o grupo. e então, se você tem um problema e você trata de problema de forma a conversar com todos, dividir a solução com todos, é lógico que você troque com o grupo essa vitória. É um motivacional a parte que você faz, dando uma ênfase maior á motivação pessoal de cada um. (E1)

De acordo com Faria (2004), nas grandes empresas as constantes ofertas de bônus, viagens, veículos, moradia, recompensas por produtividade e outros benefícios sequestram também a autonomia do sujeito, pois o que a empresa propõe é um contrato psicológico, com base em um discurso tipicamente utilitarista, em que o sujeito, para obter reconhecimento, admiração e ser considerado como uma pessoa fundamental para os objetivos da organização, submete-se a ritmos intensos de trabalho, para além da hora normal, ausentando-se, assim, do seu ambiente familiar

e privando-se do descanso recomendado para a manutenção de sua saúde física e mental.

Ao buscar esse reconhecimento, o sujeito valoriza os feedbacks dados pela liderança de forma a submeter-se a vários desafios em sua área de atuação, pois necessita validar constantemente seu lugar na organização.

E8 sinaliza o quão importante é este ato e declara que esta prática torna o ambiente de trabalho mais agradável para se trabalhar.

Normalmente, os feedbacks diários mesmo. Infelizmente, a rotina não nos dá muito a oportunidade de fazer *feedbacks* com muita frequência. Então, é importante falar isso. Eu não consigo fazer uma vez no mês. Por exemplo, na minha realidade é impossível hoje, mas o que eu procuro fazer com todo grande trabalho, grande esforço, grande busca pelo conhecimento aprimorado pela melhoria de processo. Reconhecer isso pontualmente, eu acho que isso é uma coisa importante. O segundo aspecto, não tanto em termos de reconhecimento, mas de cultura do setor, é manter um clima, um ambiente de trabalho favorável à conversa, ao diálogo, estar aberta pra dúvidas, mas muito mais ligada à questão do desenvolvimento de pessoas. e então, isso pra mim é um ponto que eu acho que contribui também, acaba contribuindo também, para o reconhecimento, para aumentar o reconhecimento individual. (E8)

Interessante notar o quanto os gestores têm utilizado cada vez mais a comunicação e a negociação com os funcionários para inseri-los na cultura da empresa, na persuasão e na sedução para aumentar a expectativa da sensação de pertencimento e, principalmente, para que os interesses organizacionais sejam mantidos.

Bom, eu acho que tudo é parte de duas palavrinhas chaves assim, comunicação e negociação. Eu acho que não existe relacionamento dentro da empresa onde você não consegue comunicar e negociar, porque em determinado ponto algumas áreas elas vão se divergir do interesse de outras. Não deveria, mas às vezes acontece. Eu, particularmente, posso falar que entre aspas, guardada as devidas proporções eu falo o que existe na técnica de sedução, porém várias. É impossível você não tocar o outro, o coração do outro, a vontade do outro. Se você não souber persuadir, e persuasão passa pela sedução, então eu particularmente vou tentar convencer o outro, ou compartilhar com outro pra ver se vende essa ideia, que essa ideia seja compartilhada, que seja aplicada. A partir daí, então, eu vou tentar convencer outros, mostrando que aquilo que eu acredito é real, ou que pode ser aplicado, ou que o outro vai ganhar com aquilo. Eu caracterizo isso, de uma certa forma, como uma sedução corporativa. (E10)

Para Baudrillard, os signos, claros e definidos, não se prestam à sedução. Não é a imagem quantitativa que a organização utiliza para seduzir, pois essa é uma imagem árida, que não suscita admiração. A imagem qualificativa, classificatória, desencadeia a visão de processo, de crescimento, de busca de perfeição, sendo, portanto, mais atraente dizer: a melhor, a líder, a excelente, a virtuosa, a inteligente.

Eu acredito que sim. Eu acredito que o funcionário, ele vê a chefia como alguém que possa ajudar e como uma referência que ele possa ter. Eu sempre considero que eles me olham como exemplo. e então, a chefia sempre tem que dar exemplo de comportamento, de atitude, pra depois exigir que as outras pessoas sigam aquilo que a gente determina. (E4)

E4 estimula a equipe pelo modelo, pela atitude, pelo comportamento. Assim, consegue estimular os funcionários a manterem a admiração pela figura que representa (a Alfa). Desta maneira, a ambiguidade da estética oral da organização permite que esta se apresente como objeto desejável permanente, capaz de promover a associação positiva que todo ser humano almeja para a sua história pessoal e profissional (FREITAS, 2006).

De acordo com Freitas (2006), os grandes dirigentes organizacionais sabem que os homens são movidos por paixões, sonhos e desejos, mais do que por necessidades. Eles compreendem a importância da construção social do desejo, da paixão pelo jogo e pelas glórias que ele pode proporcionar. E6 acredita que a inovação é a chave para o alcance deste processo de sedução organizacional, além de "pensar fora da caixa". Dessa maneira, consegue manter o interesse de sua equipe.

E então, hoje eu tento mostrar a equipe uma mensagem diferente de inovação. e então, é uma mensagem que eu quero ser enxergado como uma pessoa que pensa fora da caixa, que tenta resolver os problemas de uma maneira diferente. Não tenho a idade da geração Y, não tenho a estrutura mental de quem nasceu em ambiente de internet, não tenho um modelo mental assim jovem, multifuncional, que está antenado com o mundo. Mas eu preciso mostrar pra eles que o mundo é assim hoje, que ele mudou e ele é muito dinâmico, principalmente nas maneiras diferentes de se resolver os problemas. e então, eu cobro muito inovação e pensar fora da caixa pra resolver, às vezes, os problemas cotidianos. E já percebo que eles entenderam a mensagem e fica claro que eles esperam que eu também invente coisas, esperam uma pessoa inovadora, mas um pouco careta, um pouco sério, e não ousado, não só em questões de grande risco, de fazer grandes maluquices. Eu não tenho esse perfil. e então, eu passo um perfil de liderança de serenidade, de porto seguro, de firmeza. Acho que a imagem que eles têm é um misto de segurança aliada a inovação. (E6)

Conforme Freitas (2006) não existe sedução sem o desejo de seduzir e sem o desejo de ser seduzido. Esse aspecto é evidenciado no relato de E10. As pessoas dentro das organizações são envolvidas e inspiradas de formas diferentes. A motivação em aderir a um sistema de gestão, a cumprir com as metas e a doar-se de "corpo e alma" vai ao encontro do sonho de sucesso, da realização pessoal, do reconhecimento e da autonomia, além de possibilitar a devida legitimidade em fazer parte de um grupo seleto.

Bom, eu vou repetir: as pessoas são diferentes. E então, não dá pra falar da minha equipe. Dá pra falar dos membros da minha equipe, membros da minha equipe, de uma forma geral. Se eu tiver que carregar a bandeira, eu carrego a bandeira do desenvolvimento, que é pra uma sedução, vamos dizer assim, generalizada. Eu acredito que toda e qualquer pessoa queira crescer, mas, olhando pra cada um, cada um quer crescer no seu tempo, dentro da sua maneira e com perspectiva e com focos diferentes. e então, pra cada um eu tenho que tentar ver o que quê eu atraio, o que quê eu seduzo. Brincando, tem gente que se seduz por uma banana, por uma pera, por um abacaxi. Tem gente que se seduz por um carro, por uma Ferrari. E por aí vai. e então, eu não vou conseguir seduzir um estagiário nível sênior, aliás, desculpa, um analista nível sênior, coordenador, da mesma forma que eu vou seduzir um estagiário, apesar de que, às vezes, eu vou ter um estagiário com uma perspectiva, uma visão de longo prazo, muito maior do que um analista sênior. Então, usando palavras generalistas, entendendo que pra cada um eu vou ter que adequar isso a longo prazo, o desenvolvimento, mostrando pra essa pessoa um plano pra ela, desenvolvendo e mostrando um plano para ela entender onde que ela quer e pode chegar, compartilhando, compartilhando e compartilhando informação o tempo todo, mostrando as diretrizes da empresa, as estratégias da empresa, o que que é, pra onde que a empresa está indo, onde que ele se encaixa dentro daquilo ali, dentro daquela estratégia, dentro daquele contexto, tentando eliminar equívocos, como que eu posso falar, reduzir ruídos nessa comunicação, porque às vezes a pessoa dá um feedback, ou está recebendo o *feedback*, às vezes, eu falei uma coisa mas a pessoa foi e interpretou aquilo de uma forma errada. e então, checando aquilo, será que ele entendeu o que eu falei! Será que que ele está desenvolvendo, está dentro da expectativa dele? Assim, é dessa forma que eu tento fazer uma gestão de uma certa forma. É como eu gostaria de fazer. Não tem como ignorar isso, mas sempre aprofundando no outro. O meu querer, o meu gostar vai até aqui. Então, eu tenho que entrar no mundo do outro pra tentar enxergar o mundo deles e tentar adequar as minhas expectativas com as deles. Não adianta eu imaginar que ela vai querer chegar lá na lua, e ela sabe que ela pode chegar na lua se não tiver uma equipe querendo chegar na lua junto comigo. e então, o cara pode de repente, querer ir para outro lugar. Ele pode quer ir pra Marte, não querer ir pra lua. E aí? Como é que eu vou fazer? e então, a sedução dele vai ter que ser diferente, o que eu vou demonstrar por um caminho diferente. Eu vou ter que convencer e seduzir... (risos)... (E10)

As palavras "participação" e "interação" demonstram como E1 envolve sua equipe, de forma a conseguir cada vez mais uma performance elevada, pois o mundo moderno privilegia o sucesso, e o fracasso não faz parte deste escopo.

Participação e interação. Participação e interação? Isso. Todos os problemas são nossos. Os problemas não são deles. Se existe alguém que falhou, e o final de semana vai ser um final de semana de trabalho, a gente tem que entender, todos nós, eu como líder. Os líderes que estão acima do grupo e as pessoas que executam. Onde está a falha, a participação nisso é fundamental. Se você entender isso, você mata um problema por dia e ao longo do tempo os problemas são menores e o conhecimento é maior. E você define isso junto ao grupo e faz uma distribuição dessas informações, (E1)

Para E5, a conquista da confiança de sua equipe retrata Baudrillard (1980) ao dizer que a sedução se dá pelos signos vazios, invisíveis, ilegíveis, arbitrários, fortuitos, que passam ligeiramente como um curto-circuito, um traço do espírito, pois a confiança entra no mesmo espaço da sedução, que é o da aparência que não se decifra.

Eu acredito que o pessoal tenha bastante confiança. É um outro traço interessante que eu não falei do italiano, mas existe mais uma coisa que faz uma diferença grande, o meu povo. O meu time hoje é composto de mineiros. Eu, olha que eu trabalhei em empresas paulistas, baianas e em vários outros lugares. Mineiro é extremamente desconfiado e o mineiro demora pelo menos pra ter alguma confiança pra saber que o que você está falando realmente é verdadeiro, que você está sendo transparente. Pelo menos comigo demorou pelo menos um mês e meio, por aí. E meus pares dizem que eu consegui conquistar eles muito rápido, porque normalmente eles precisam gastam mais tempo, seis meses, sete meses, um ano. Então, aqui o pessoal já te enxerga de forma completamente diferente. Eu tinha pessoas em posições relativamente altas que pra eu conseguir enxergar aquele parâmetro realmente sendo franco nas informações foram gastos uns três, quatro meses, e hoje eu enxergo que, às vezes, essas pessoas ainda se defendem um pouco. Eu noto que vêm com um pouco de reserva pra falar comigo, mas depois de 30 segundos de conversa a pessoa se solta. (E5)

Segundo Baudrillard (1992), sedução é aquilo que desloca o sentido do discurso e o desvia de sua verdade. E2, ao falar das metas a serem alcançadas, sinaliza que, mesmo não tendo subsídio concreto para a realização delas, busca delegar, compartilhar responsabilidades, para que o grupo possa dar sentido à tarefa.

A confiança recíproca principalmente, como eu falei antes. Eu lido com pessoas de vários níveis diferentes, com respostas diferentes, com capacidades de respostas diferentes e que tem atividades também diferentes. Então, é impossível ter conhecimento e conseguir acompanhar a atividade e fazer um micro acompanhamento com eles. Então, eu, basicamente, delego, acompanho os resultados. Se os resultados não são adequados, eu procuro desenvolver, apresentar exemplos práticos de como seria, a partir de um resultado melhor. Eu sou muito exigente em relação a esse resultado ou cumprimento das metas. Apesar das metas não serem escritas na pedra, eu acho que a empresa tem essa característica, que as metas não são muito claras, ou talvez uma meta final seja, mas como a

gente vive os objetivos, as fases intermediárias que atingem aquela meta talvez não fiquem muito claras e a gente se perde um pouco nisso. (E2)

Num universo competitivo, em que as respostas aos problemas demandados necessitam de pronto atendimento, aqueles que não medem esforços para a devida realização são enxergados como diferenciados, mesmo que ultrapassem seus limites. Para Enriquez (1983, p. 64), o fascínio do grupo provoca nos indivíduos a desapareição da noção do impossível.

Eu costumo, no caso de um trabalho, chegou qualquer coisa, eu costumo sentar do lado deles. e então, eu saio da minha zona de conforto, que é a minha sala, e vou no território deles. Sento do lado, deles pra contar o projeto, pra ver o que está acontecendo, pra ver as dificuldades. Se tiver alguma interferência de qualquer outra área que não chegou a informação necessária, eu já chamo o pessoal na hora e já faço uma reunião *in loco*, e a gente tenta resolver *in loco*. É um ponto que a gente chamava que era do português lá sentar no chão de fábrica. E então, você tem que resolver na hora. O problema não pode postergar. Tem problema? Tem! Tá com dificuldade? Tô! Quem que pode te ajudar? Ah! Eu preciso de informação de robótica, eu preciso de informação de elétrica, eu preciso de informação disso. Ótimo! Vai, já chama todas as pessoas. Junta todo mundo aqui. Olha, nós estamos com problema desse jeito. Esse é o problema. O que que a gente vai fazer pra solucionar? Cada um vai dar um palpite, cada um vai fazer um *breamstomer*. Ah! Eu preciso disso, eu preciso daquilo e daquilo outro. Ótimo! Dá pra resolver agora? Dá. e então, vamos resolver agora. Não dá, marca um horário como todo mundo. Senta todo mundo numa sala. Vamos fazer uma reunião e vamos sair de lá com uma solução para o problema. (E3)

Encantados pelo poder e no enlevo da crença de participação e autonomia dentro das organizações, estes profissionais materializam a "possibilidade de maximizar exploração do capital sobre a força de trabalho" (SEGNINI, 2009, p. 110).

Era uma coisa que eu tenho condições de resolver. Não precisava passar pra você. E então, é muito bonito ver os resultados. Eu acho que as pessoas saem maiores. Eu sei, sou consciente que o resultado imediato ele vem com aquele baita resultado. Às vezes, fica comprometido, porque as pessoas estão se preparando e crescendo para o futuro. Mas, ao longo prazo, como eu estou vendo agora, um ano de novidade de gestão pra esse grupo, dá resultados, então eu vejo hoje que as pessoas têm autonomia, não incomodam os líderes tanto, sabem selecionar os processos que são de importância e relevantes pra uma gerência, uma diretoria, e aquilo que o dia a dia tem resolver. (E6)

De acordo com E6, o compromisso com o resultado influencia principalmente a dedicação as tarefas, pois não há questionamento por parte dos funcionários. Estes nem incomodam os líderes. Conforme Gaulejac (2007), as organizações promovem

a construção de valores, induzem hábitos e modelam comportamentos que facilitam o controle dos trabalhadores de acordo com os interesses da própria organização.

E9, ao relatar sobre sua área, aponta que quando o indivíduo é convidado a tomar o lugar daquele que avalia, ele é estimulado a se identificar com a organização, interiorizando suas restrições e projetando nela a angústia ligada ao medo do fracasso, conforme Pagès, Bonetti e Gaulejac (1987).

Quando a gente faz um plano de desenvolvimento de departamento, a gente coloca, ou seja, tudo que a gente fez de melhores práticas, tudo que a gente quer, fez de errado, tudo que a gente olhou, passou por um ano e não foi bem, tudo que a gente quer fazer pra amanhã. E a gente olha como estão as organizações hoje e as organizações do amanhã. Para isso, a gente fala um pouco das melhores práticas. Por exemplo, hoje o meu time tinha dificuldades de relacionamentos com clientes. Ele não ia muito ao cliente e ele ficava muito dependente de vendas pra ter a sua oportunidade. Hoje, ele vai pra dentro, sabe discutir, está mais exposto ao cliente, conversa melhor, está mais próximo do desejo do cliente. Então, consegue fazer um trabalho melhor. Nós tínhamos dificuldade nas áreas. Hoje, a gente melhorou muito a área de *re-layout*, trabalhou com a diretoria pra conseguir uma área melhor, mais adequada. (E9)

Pagès, Bonetti e Gaulejac. (1987) revelam que, com base nessa lógica, o sujeito está mais para uma situação de exame de consciência do que de exame de seus resultados. Não é tanto a qualidade de seu trabalho que é considerada, mas seus esforços em ser um bom empregado. O indivíduo que está satisfazendo o desejo de vencer esquece o rendimento, a carga de trabalho, tudo. A partir do momento em que suas aspirações se exprimem em termos de sucesso e ambição, a organização pode satisfazê-los.

Por essa condição, percebe-se que os profissionais são condenados a vencer! A atribuição de responsabilidade leva o indivíduo a desejar fazer carreira, pois o desejo de vencer leva-o a trabalhar sempre mais e melhor. Durante entrevista, E4 indica que não necessita centralizar as tarefas, bastando acompanhar, pois cada um tomará as devidas decisões para alcançar o sucesso. A chegada ao objetivo final garante a posição de vencedor.

Eu procuro seguir o trabalho que eles fazem, o trabalho do dia a dia. Procuro me colocar bem perto deles, para acompanhar. Eu procuro, assim, que eles me expliquem o que que eles estão fazendo. Às vezes, eu sei o que que eles estão fazendo. Aliás, eu sei muita coisa do que eles estão

fazendo, mas eu quero ouvir da boca deles o que que eles estão fazendo. E, aí, eu faço perguntas e bom, eles estão fazendo uma determinada tarefa, mas, a minha preocupação é saber se eles entenderam qual é o objetivo final dessa tarefa porque se eles estão vendo qual é o objetivo final dessa tarefa, eles sabem tomar as decisões certas nas questões que eles vão ter que tomar para chegar àquele objetivo. (E4)

Corroborando o relato de E4 e parafraseando Gaulejac (2007), a responsabilização dos trabalhadores pelos resultados esperados pela organização e pela elaboração de normas também é uma prática que gera a adesão, que é revelada em entrevista por E3 ao relatar a conquista da confiança da equipe ao fomentar em cada um dos funcionários o senso de responsabilidade e a capacidade em dividirem os problemas da área.

O primeiro ponto é ganhar a confiança da equipe e perceber que realmente eu estou aqui pra agregar. Não é mais um que chega aqui pra ficar um período curto e mudar de novo. e então, o primeiro ponto é ganhar a confiança deles e trazer todo mundo pra área. Eu trabalho sempre com as portas abertas. Eu nunca fecho essa porta, a não ser em caso de equipe de reunião igual agora, que a gente está nesse bate papo nosso. E qualquer dificuldade que o pessoal tiver eu peço pra eles: Por favor, sempre me avisa. Vamos conversar, que nós vamos tentar resolver juntos. Se você não resolver junto, não entrar aqui na sala e não avisar, você assume a responsabilidade sozinho, você vai ter que responder por ela sozinho. Eu costumo brincar com eles sempre assim: Surpresa eu não gosto nem no meu aniversário. e então, se tem algum problema, alguma coisa, tem que ser comunicado pra todo mundo, todo mundo do setor. Todos os membros daquele projeto têm que saber que tem um problema, tem que levantar a bandeirinha e opa! Tô com dificuldade aqui! Pra quê? Pra mobilizar toda a equipe e tentar resolver aquele problema pontual. Eu não posso é dormir com ele e acreditar que ele vai se resolver sozinho. A gente brinca sempre: Ame os problemas, que são as oportunidades que temos. Só não durma com eles. Resolve hoje. e então, é um ponto que eu tenho tentado manter com o pessoal: cumprimento de prazo, comunicação, comunicação e comunicação. Eu acredito que são os maiores problemas da empresa. Hoje? Hoje, não só dessa, mas como da maioria das empresas. (E3)

Percebe-se a confirmação da adesão à obtenção de resultados esperados pela Alfa no discurso de E1, a partir da premissa da descentralização das tarefas.

Não, nunca centralizar! Nunca centralizar. Mas qual é a prática que geralmente você incentiva para essas pessoas entenderem o seu papel, para cada um deles entender o seu papel? Nós fazemos estudo de caso diariamente, e em cima desses estudos de caso a gente evidencia aquilo que está correto e aquilo que não está correto. Por exemplo, se é realmente uma ação a ser tomada que tem uma eficiência e eficácia em cima do problema apresentado. Geralmente, basicamente, isso varia. (E1)

Ao aderir voluntariamente a uma norma, a cultura organizacional da empresa, reforça-se o sequestro da subjetividade dos profissionais envolvidos, tendo em vista

a utilização de um discurso coletivo que dissimula os reais interesses e objetivos promovidos pelas práticas da organização (FARIA; MENEGUETTI, 2011). Diante da entrevista de E7, percebe-se que a liderança utiliza-se de um relacionamento mais estreito com os funcionários e não mais a imposição do cargo, para o alcance de resultados.

E, aí eu falo de reuniões de dois tipos: uma reunião que eu falo com toda área, onde a gente discute coisas mais técnicas, atividades gerais, e aí é interessante até pra criar um relacionamento entre as próprias pessoas, pra tirar um pouco esse papel de quem tem que passar por uma liderança pra poder tomar uma iniciativa, e você facilita ali um entrosamento ali com a própria equipe, as próprias pessoas, e uma outra reunião, que essa é individual. Aí é onde discute mais as questões específicas de cada um. (E7)

Um elemento importante verificado durante as entrevistas foi a manutenção do clima amigável nas áreas produtivas, com o intuito de reforçar a adesão dos funcionários às normas da Alfa.

O relato de E4 destaca que esta prática facilita inclusive a administração dos conflitos que possam vir a surgir.

Eu acredito que o maior objetivo dentro da gestão das pessoas é criar um bom ambiente de trabalho, um ambiente amigável e colaborativo, onde as pessoas possam trabalhar e considerar dentro do trabalho deles. Os próprios colegas e a chefia podem ajudá-lo para superar os desafios. Uma outra questão que tem que ser observada é a gestão dos conflitos. Realmente, a chefia e o RH, mas em especial a chefia, que está em contato dia a dia com as pessoas, entender onde que pode ter ou onde que há conflitos e atuar para amenizar ou resolver esta parte de conflitos. (E4)

A concepção "o grupo acima de tudo" é uma afirmação inquestionável dentro da organização. Com base nesse pressuposto, fica evidente que as reivindicações individuais são minimizadas em relação aos objetivos do grupo, mesmo sendo estas necessárias para o aprimoramento das condições de trabalho (FARIA, 2007). Dessa maneira, E7 estimula o trabalho em grupo, além de exemplificar o quanto esta prática favorece a manutenção do clima e a produtividade entre os funcionários.

Silvana, eu acredito que, como um gestor mais próximo, até em comparação com gestores anteriores, esse é um *feedback* que já me passaram. Acho que a equipe ficou mais unida por essa proximidade, por esse trabalho de tentar aproximar as pessoas nas áreas, porque dentro da meu setor tem diversas áreas, e o que eu percebia antes é que essas pessoas trabalhavam meio isoladas, apesar de ser uma equipe que só. Dentro da mesma, cada um trabalhava muito especificamente dentro da sua

atividade, e o que eu busquei fazer, o que eu venho buscando fazer, é exatamente integrar um pouco mais essas atividades dentro da área, dar oportunidade delas, conhecerem o trabalho das outras pessoas, poder trocar informação com essas pessoas. E eu percebi que isso uniu mais a equipe. Hoje, eu percebo que eles interagem muito mais e, inclusive, em situações onde um depende do outro (E7)

Diante dessa perspectiva, evidencia-se que os grupos de trabalho passam a controlar os indivíduos por meio do monitoramento, parcial, mas efetivo e, ao mesmo tempo, satisfatório para os objetivos organizacionais, dos sentimentos (angústia, amor, ódio, realização, reconhecimento, etc.), não só diretamente pelos supervisores diretos, como também pelos próprios indivíduos pertencentes aos grupos de trabalho (FARIA, 2007)

e então, eles já buscam um contato diretamente entre eles. Não precisa ficar dependendo de mim, por exemplo pra fazer uma ponte ou pra solicitar alguma coisa, ou alguém dentro da equipe. Eles já têm uma interação maior. Eu acho que isso também, essa aproximação, diminuiu alguns atritos que existiam, algumas dificuldades de relacionamentos que existiam anteriormente. Então, eu acho que isso uniu mais a equipe, e o resultado disso é que o trabalho sai de uma forma mais rápida e melhor. Então, pra empresa, pra mim como gestor responsável da área, o resultado é importante nesse sentido. (E7)

A participação como ferramenta sedutora de gestão torna-se um aliado para que a maioria dos indivíduos da organização sintam-se satisfeitos com seu trabalho, acreditando ser uma peça fundamental e quase sempre indispensável para a organização (FARIA, 2007). Para E9, o entendimento da participação dos membros de sua equipe torna-se essencial para a melhoria dos resultados e, principalmente, a equiparação deles para que não aconteçam paradigmas salariais ou sociais.

As pessoas têm que entender melhor a função uns dos outros, pra que não diminua o outro pelo trabalho deles. Não é porque um cara está mais focado no custo, que tem mais discussões com a diretoria sobre custo que eu vou trocar a pessoa que faz a proposta que não tem relacionamento com a diretoria, quele é menor do que o outro cara. Então, inclusive, a gente conseguiu fazer um trabalho junto com o RH que conseguiu equiparar essas salários pra mostrar pra eles que todo mundo é igual. (E9)

Verifica-se no discurso de E9 que, ao valorizar as pessoas de sua equipe, fomenta-se entre os mesmos o sentimento de "serem únicos e especiais". Este sentimento de ser insubstituível e de valorização de sua importância cria uma sensação de segurança, que torna o indivíduo cada vez mais motivado a colaborar de forma frenética com as realizações da organização, dificultando, assim, seu

questionamento crítico sobre as mudanças e os impactos destas nos indivíduos (FARIA, 2007). A sua excitação inicial acaba por tornar-se a própria precarização do seu trabalho no futuro, em que é motivado a criar aquilo que Enriquez (2000) vai chamar de "imaginário do logro".

O discurso de E7 demonstra o que ocorre na empresa toyotista. Como mostra Alves (2000), é uma competição intrínseca ao "trabalho em equipe" em que os supervisores acabam por perder parte dos atributos que a hierarquia formal das organizações exigia dos funcionários em posições de controle e gerência. O trabalho em equipe é um remodelamento das funções de supervisores e "líderes", em que a sutileza e o emprego de mecanismos psicológicos e sociais devem estar presentes no ambiente do dia a dia, "reorganizando as deficiências psicológicas" do trabalhador. Assim, a figura disciplinadora e autoritária dá lugar ao supervisor "cooperativo, democrático e solidário", que está em busca das realizações coletivas e benéficas a todos.

Então, eu procuro fazer uma gestão mais voltada para o individuo. Eu acho que não adianta nada eu me preocupar só com a parte técnica, com as atividades que precisam ser feitas, com os projetos que precisam ser feitos, e ter um acompanhamento e ter as reuniões baseadas nisso, e não fazer um acompanhamento voltado ali para o individuo, o que que acontece, o que que eu já vi acontecer. Eu te falo isso até realmente de experiências passadas. Alguns gestores, muitas vezes, conduzem os projetos, atividades de forma muito próxima, muito clara, e alinham muito bem isto com as pessoas. Porém, eu acabo esquecendo um pouco desse lado de, o que que a pessoa tem como interesse dela de crescimento, se está dentro da perspectiva que ela imaginava, do trabalho, do resultado dela e, até mesmo, uma questão de desenvolver outras coisas fora dessa área técnica. Isso acaba a longo prazo influenciando no resultado do trabalho. e então, pra eu conseguir talvez tirar o que tem de melhor e obter melhores resultados, eu percebi que tem que envolver essa parte também do lado mais pessoal, digamos assim, entendeu? E aí, essas individuais que eu falei que eu faço, essas são mais voltadas pra esse tipo de aspecto. e então, nessas reuniões, eu procuro abordar quais são as expectativas dentro da área, dentro da própria empresa, se está tendo algum problema de relacionamento, alguma questão com a equipe, ou comigo mesmo, dar abertura pra gente tratar esse tipo de assunto, quais são os *feedbacks*, quais são os pontos positivos, quais são os pontos que precisam melhorar, e sempre buscar este aprimoramento. (E7)

Em entrevista, E6 expressa a mudança do modelo mecanicista, em que eram necessárias a vigilância e a presença do líder para a obtenção de resultados, para a adesão voluntária ao sistema. Assim, finalmente, a empresa vai se atribuir o monopólio da sedução como forma de controle (FARIA, 2004).

A gente está migrando pra um modelo mais atual, onde a gestão é compartilhada e você espera que o funcionário queira seguir a liderança e não atue apenas em resposta a pressão (E6)

Durante entrevista, E10 também valorizou o envolvimento de sua equipe nas decisões da empresa e informou o papel primordial em delegar atividades a seus membros. Reafirmou em suas palavras a importância da participação de seus funcionários, pois, ao delegar tarefas alcança o sucesso que poderá ser dividido coletivamente. Reforçou a figura democrática, ressaltando como seus atributos a capacidade de, com base em valores sociais praticados e admirados – disciplina, cooperação e responsabilidade no trabalho - criar relações de trabalhos capazes de aprisionar o trabalhador na armadilha de uma colaboração solidária, pois seu não envolvimento acarreta um julgamento social que o caracteriza como indivíduo desajustado (ALVES, 2000).

Total. Muito importante. Pra mim, pra minha gestão é importante porque eu não sei trabalhar sem delegar. e então, se eu não consigo autonomia, eu também não consigo delegar. e então, eu trabalho de uma forma a delegar tudo e eu espero que o meu gestor faça o mesmo comigo, porque se ele me travar eu vou travar, eu não consigo. Pra mim é uma das minhas motivações, se é que eu posso completar, ter “delega” no meu cargo para assumir as responsabilidades. O meu cargo de gerente não deveria ter travas. A empresa não deveria estar me pagando. Eu tenho que saber gerenciar. Eu tenho que tomar decisões. E aí, eu falo: Eu consigo fazer isso o tempo todo? Não. Assim como em outras empresas, eu também, a gente não consegue, mas o que eu espero é um mínimo de “poder” replicar em minha equipe. (E10)

Uma forma de gestão adotada por E9 diz respeito ao reconhecimento individual e grupal propiciado aos membros de sua equipe. De acordo com Faria (2007), o “elogio” torna-se fonte de satisfação narcísica individual, criando nos demais indivíduos envolvidos com a organização fonte de inveja e cobiça a ser atingida pelo desejo do reconhecimento. Daí que produzir mais que o previsto, "ser eficaz" e, além disso, "ser produtivo", encerra uma subjetividade sequestrada no interior da própria lógica competitiva na qual os trabalhadores se envolvem.

Duas coisas que a gente está implementando pra esse ano são as reuniões mensais. Elas vão desde entender o que cada um está fazendo em cada projeto, cada um. Todo mundo vai ser colocado a mostra e falar assim: Fulano de tal está trabalhando em tal projeto, e ele vai ser reconhecido pelo time pelo cara que está fazendo tal coisa. E, ao mesmo tempo, eu vou dizer pra ele: Olha os objetivos estão bons, não estão ruins, no caminho certo. Estamos conseguindo chegar nos objetivos. É isso que eu faço pra motivar o time. (E9)

A competição no ambiente organizacional pela maior eficiência no menor tempo, em conjunto com a superação das metas, é revelada na entrevista de E1.

Eu não posso dizer pra João qual o tempo que ele tem pra fazer o seu trabalho. Ele tem que me dar o tempo e eu faço com que na maioria das vezes, ele compare o resultado dele próximo ao resultado das outras pessoas. Você baliza o cara por ele assim. Ele tem que entender se o tempo dele é bom ou ruim. E, na maioria das vezes, a gente consegue fazer com que as pessoas entendam o que quê é o objetivo, o porque do objetivo, o que ele não divagar em cima dos problemas, mas ser mais eficiente e eficaz. (E1)

A competição encerra um sentimento de total envolvimento com os valores organizacionais, ensejando uma disposição afetiva de entrega, de se deixar possuir pela sedução e pelos encantamentos proporcionados por tais valores, os quais atuam como verdadeiros aliciantes do comportamento. É dessa maneira que a subjetividade é sequestrada (FARIA, 2007).

Para que no ambiente competitivo se promova uma ordem que não prejudique a produtividade da organização e que favoreça o envolvimento total, cria-se "um processo de mediação que se desloca como a aliança das restrições (coerções) da empresa e os privilégios oferecidos ao indivíduo" (PAGÈS et al., 1993, p. 34). Os privilégios funcionam como um terceiro termo, que vem ocultar a contradição entre os objetivos da empresa, os do sistema capitalista (o lucro e a dominação) e os objetivos dos trabalhadores (PAGÈS et al., 1993).

E8 elenca a autonomia em encaminhar *e-mails*, como um privilégio a ser usufruído por sua equipe em sua gestão, tendo em vista que a chefia anterior centralizava esta atividade.

Todos os membros da minha equipe me perguntaram pouco depois de eu ter chegado, e conhecido cada um, falado com cada um. Todos eles, sem exceção, me perguntaram: Eu posso mandar um *e-mail* sem te consultar? Sem você ver? E todos os casos eles estavam limitados, condicionados a sempre estar se reportando a alguém, ou direcionando a alguém, uma função, uma atividade, uma responsabilização, ou uma resposta às vezes assim. E então, a gente foi fazendo esse caminho contrário. E, com pouco tempo, o que eu percebi foi um engajamento absurdo. O que eles precisavam realmente era essa autonomia, caminhar por conta própria e conhecer a importância do seu papel, da sua função dentro da organização. E isso, naturalmente, foi fazendo que eles desenvolvessem as suas próprias funções, as melhorias nos processos que eles conseguiam ver e absorver. (E8)

De acordo com Pagès, Bonetti e Gaulejac (1987), os privilégios oferecidos podem ser de origem psicológica, da representação da grandiosidade da organização em relação a uma comunidade ou, ainda, como objeto de realizações narcísicas. Essas oferendas imaginárias e subjetivas acabam por promover o envolvimento.

Mas depois de 30 segundos de conversa a pessoa se solta. Quer dizer, isso aí é um exercício contínuo, que vem, vamos dizer assim, melhorando cada vez mais. Eu diria que o time, de forma geral, existem casos que eu sei que é aqui, mas aqui, de forma geral, o pessoal confia bem no que eu faço. E, também, vamos dizer assim, entregam-se sem nenhum tipo de reserva. Hoje, o negocio é bem solto, bem fácil de gerir sabe, porta aberta. O assunto é colocado direto, às vezes até demais. As vezes, esta sala vira um tumulto pela quantidade de gente, porque cada um traz o seu problema e quer a solução rápida. O que que você pode me ajudar: Mas, calma, vai com calma. Cada um de uma vez. Mas isso eu noto que vem cada vez mais e eu enxergo que com meus pares existe uma espécie de respeito. Eu vejo os funcionários dos meus pares, muitas vezes, marcando hora pra ir, tratando de uma forma formal. Para como um relacionamento e se perde muito no meio disso. Aqui, eu faço tudo por não ter muita formalidade. É lógico que tem hora que tem que ter alguma, mas o pessoal está se educando, está conseguindo se alinhar direito. (E5)

E5 busca relacionar-se com os integrantes de sua equipe da maneira o mais fluída e menos formal, para estabelecer um bom clima de trabalho e facilitar o acesso para a resolução dos problemas diários. Com essa atitude, os funcionários envolvem-se cada vez mais na resolução das demandas rotineiras e sentem-se privilegiados por não necessitarem de um ritual organizacional para este acesso à gerência.

Diante de uma gestão centralizadora, E8 surge para quebrar esse elo com sua atual equipe e implanta uma formatação de trabalho em que a autonomia do sujeito é preservada e valorizada. De forma objetiva, mostra que incentivar os funcionários a serem responsáveis por sua atividade possibilita que eles sejam reconhecidos em sua individualidade, fortificando o grupo, que antes se encontrava desmembrado.

Outro aspecto importante está ligado à questão de uma gestão não centralizadora. Na minha função aqui, há dois anos e meio eu tive uma missão. Quando eu cheguei aqui, da minha equipe, que tinha na gestão anterior uma forma centralizadora de gestão, eu percebi muito desmembrada, muito desassociada em sua responsabilidade, como um todo, no resultado da empresa, e isso era como se fosse quebrar os elos que a nossa área, o nosso departamento, tinha na cadeia. e então, foi feito todo um esforço lógico, mas eu percebia que eles estavam muito orientados também com a prática de gestão do meu diretor e da empresa como um todo, um esforço no sentido de descentralização. E, aí, de novo, volta a história do responsabilizar-se, de cada um perceber o seu papel dentro do

processo. E esse esforço foi alcançando um resultado muito rápido, porque era basicamente como se você tivesse soltado algumas amarras. (E8)

A identidade de um sujeito é afirmada ou negada conforme sua legitimidade ante o coletivo. Conforme Enriquez (1997), todo indivíduo necessita ter o reconhecimento do seu desejo e ter seus desejos reconhecidos. Para cumprir tais exigências intrínsecas, os indivíduos aceitam as

[...] existências de estágios no desenvolvimento moral ou ético, quais sejam, o da obediência às regras (evitando castigos), o da submissão ao grupo (obtendo recompensa e trocando favores), o bom comportamento (evitando rejeição), o do cumprimento do dever (evitando censura, subversão da ordem e culpa), o da orientação legalista (mantendo o bem comum) o de consciência ou de princípios (valorizando a fidelidade às escolhas antes que as normas) (FARIA, 2000, p. 3).

O modelo ultrapassado de gestão consistia em que o líder fizesse com que o funcionário replicasse um modelo. Ou, melhor dizendo, que ele desse as diretrizes para que a continuidade fosse realizada por eles. Contudo, E5 demonstra que este não é o melhor caminho e busca trazer as pessoas para a solução dos problemas. Valoriza aqueles que integram o grupo e buscam ter iniciativa de atuação, de acordo com as regras e normas da empresa.

O mais comum é o líder, ele dar o começo, meio e fim, ele dar o caminho direto. Eu enxergo que dessa forma você pode até na reunião, no encontro, mais objetivo, mas nem sempre é o mais eficaz e eficiente, porque se as pessoas não se sentem parte do processo que criou aquela nova solução, normalmente, elas se sentem menos motivadas. Então, ela executa aquela atividade como uma receita de bolo, e o grande problema disso é que qualquer dúvida que existe as pessoas não usam a capacidade de raciocínio delas e vêm atrás de você falando: Ah! Surgiu esse problema. Como vou fazer? (E5)

A organização, para reforçar o monopólio da sedução, vai atuar sobre os aspectos subjetivos do sujeito, colocando-se como referência a partir de comportamentos valorizados. Como constata Leal (2003, p. 51), o "elemento que atua no controle dos sujeitos, agora mais sobre o pensamento e a psique, é a verificação na prática diária do trabalho do modo de ser da empresa, [...] dos comportamentos que são valorizados".

A autonomia consolida-se como algo a ser alcançado e valorizado, de acordo com o discurso de E10, principalmente por favorecer a produtividade e a agilidade na

tomada de decisões. Mostra-se como um modelo a ser seguido por permitir medidas estratégicas dentro da organização. Enriquez (1989) chama de "estratégico". El reconhece a incapacidade da empresa para apreender e dominar o mundo em sua totalidade, diferentemente da estrutura tecnocrática, que a tudo pretende controlar.

Não. Eu acho que autonomia, ela é dada aos gestores até certo ponto, mas ela também é conquistada. Eu acho que existe essas duas nuances aí. Eu acho que os gestores hoje eles esbarram naquela autonomia que é dada. Eu acho que pode ser dada mais autonomia. Mas, por sermos uma multinacional, existem várias nuances burocráticas. Tem vários aspectos que precisam amadurecer, de uma forma geral, mas tem aquela também que é complicada. Muitas vezes é fácil falar: Eu não tenho autonomia. Para! Se você não levanta da cadeira e não vai buscar, e não vai tentar fazer diferente. Então, eu não tive, ou não tinha autonomia pra fazer várias coisas. Ainda não tenho, mas eu particularmente vou tentar buscá-la. Às vezes, eu recebo um não e tenho que dar um passo pra trás. Ou, às vezes, eu recebo um sim e tenho que dar um passo pra frente. Então, eu acho que são escolhas também. Nem sempre eu vou receber sim, mas o não eu já tenho. Então, eu acho que autonomia dentro de uma organização sempre ela pode ser melhor distribuída. As coisas podem ser melhor delegadas. Mas eu acho que cabe a nós gestores buscar e cavar isso. (E10)

Para E10, alcançar autonomia trata-se de um prêmio a ser alcançado e revela o reconhecimento de seus esforços. Para Enriquez (1989), nesta situação, o controle assume maior sutileza, reagindo rapidamente à incorporação constante de novos conhecimentos, práticas e processos, procurando atrair e manter (na medida da conveniência) pessoas que sejam capazes de aprender e agir com rapidez e que tenham gosto pelo risco e pela aventura de superar-se seguidamente.

No relato de E8, a estratégia utilizada para mobilizar a subjetividade dos membros de sua equipe foi descentralizar os processos e criar pontos focais, de modo a responsabilizar cada funcionário, no sentido da entrega das demandas da área. Ao assumirem este posto, entregam-se voluntariamente ao controle da organização. Segundo Enriquez (1992, p. 39), "a diferença essencial é que hoje as organizações (e não apenas as empresas) tentam consciente e deliberadamente construir tais sistemas para moldar os pensamentos, para penetrar no mais íntimo do espaço psíquico, para induzir comportamentos indispensáveis à sua dinâmica". Se comportam dessa maneira, "é porque tentam se tornar verdadeiras micros-sociedade que sejam ao mesmo tempo comunidades. Em suma, visam substituir a identificação com a nação e com o Estado por uma identificação com a organização,

tornando-se esta o único sagrado transcendente no qual é possível crer" (ENRIQUEZ,1992, p. 39).

Eu acho que, principalmente esse conceito, eu não posso centralizar em mim 100% das decisões que nós temos que tomar no dia a dia do setor. Então, algumas pequenas decisões, aquelas que estão dentro de um processo comum, corriqueiro, não podem passar por mim, porque simplesmente elas vão parar. Se todas elas desencadearem, desembocarem em mim. Então, o que eu fiz foi exatamente o inverso. Você dá as ferramentas. Logicamente, você dá o conhecimento. O primeiro ponto importante foi isso, responsabilizar. Ou seja, eu criei pessoas de referência em cada macroprocesso do nosso setor, para que cada um se apropriasse e conhecesse e mergulhasse naquele processo, tornando-se referência naquilo. Então, em alguns casos, nós fizemos algumas alterações. Então, eu vou dar um exemplo mais prático pra ficar mais claro: cada membro da equipe passou a ser responsável por um processo. (E8)

E6 traz à tona a temática da sutileza carismática dos novos líderes. Declara que na atualidade não há mais espaço para líderes déspotas e ou autoritários, mesmo que saiba que estes ainda gozam de um "lugar ao sol" em várias empresas.

Os novos líderes estão quebrando isso, tentando acabar com isso. Então eu vejo hoje a empresa na fase de transição, que talvez seja a mais difícil, encontrar entre o que é de verdade e eficaz ou não em gestão de pessoas. Porque, de certa maneira, ainda existem dúvidas de que a gestão mais autoritária, impositiva e patronal, não tenha dado certo, porque, na verdade, deu, mas o líder autoritário, na minha visão, ele até iria dar resultados, mas o funcionário não quer continuar com ele, ele sempre traz resultados, pontualmente consegue elevar principalmente a parte financeira e de entregas dentro da empresa naquele momento, por pressão, por exigências de resultados, por imposição, até da questão patronal (E6)

O conceito de carisma foi usado por Max Weber para caracterizar uma forma particular de poder, entendida como a possibilidade de um ator, numa relação social específica, ter condições de realizar sua própria vontade, a despeito das resistências e do fundamento dessa possibilidade. Weber analisa a existência de líderes cuja autoridade se baseia em dom excepcional, que é vinculado à realização de uma missão, podendo ser esta de caráter religioso, político, filantrópico etc.

A partir deste raciocínio, identifica-se que este tipo de autoridade, traz à tona no depoimento de E6, a revelação de que, na atualidade os gestores buscam resultados por meio da sutileza e do encantamento, perpassando pela sedução das ideias. No relato de E5 também se percebe que a posição do líder a ser seguida na atualidade é daquele que compartilha, troca e escuta.

Vamos perder tempo que a gente precisa no planejamento para que a execução seja feita de uma forma mais fácil, mais inteligente. Esse é o principal ponto que eu enxergo sabe. Uma coisa que eu vejo também muito interessante no meu jeito de tratar aqui dentro é que o grau de troca de experiências, ele vem aumentando cada vez mais entre as pessoas, vem se abrindo e achando a minha gestão do time como sendo uma pessoa que escuta bastante. Então, eles oferecem bastante informação. (E5)

A influência do carisma se fortalece com o cumprimento da missão. Em geral, essa missão assume caráter revolucionário em relação à situação institucionalizada, devido a uma experiência social que exige conversão nas atitudes e comportamentos tanto dos seguidores quanto do líder. O reconhecimento é um dever (FREITAS, 2006).

Ao trazer a rotina de sua área de atuação, E1 indica como estrutura as atividades de seus funcionários e os incita à realização de atividades grupais. De acordo com Freitas (2006), a empresa promove a valorização dos comportamentos convenientes e separa as atividades objetivas de competição entre os seus membros, mas também elabora um sistema coletivo, subjetivo, alimentado de emoções.

Bom, a principal prática de gestão que a gente utiliza, que eu utilizo junto ao grupo, que é um grupo de 16 pessoas contando comigo, sendo que uma dessas pessoas é a distância (ela está em Pernambuco), ela é participativa, dividimos a área para o Brasil e alguns serviços externos como o governo da Argentina ou outros países, tipo o México, da seguinte forma: postos fixos no Brasil e postos fixos em postos avançados. A base funciona em uma reunião de área. Ela permanece por volta de uma hora, com a participação de todas as áreas em processos já na planta do cliente. Então, funciona da seguinte forma: pela manhã fazemos uma reunião onde escrevemos toda a necessidade do dia, quais são os principais problemas e quais os problemas que cada área poderia estar enfrentando. O que significa isso? Funciona da seguinte forma: Você pode ter um problema em uma área onde envolva uma ou mais pessoas em relação a outras áreas. E então, a gente procurar trazer o problema pra dentro de casa e sair com uma solução em seus vários aspectos, não somente focando a pessoa como o único problema, e sim o problema determinado e descrito para todas as áreas, e isto a gente envolve muito, principalmente, na forma de trazer isso como um aprendizado. (E1)

Para exemplificar a participação e dedicação dos funcionários com o desenvolvimento de estratégias de ação, E5 compartilha os modelos de sucesso e insucesso entre eles para incentivar comportamentos positivos. Como hoje a empresa precisa da participação de todos, da dedicação de todos, do comportamento exemplar, ela não pode mais concentrar sua atenção apenas numa pequena elite, como fazia a estrutura tecnocrática. Ela sai de sua frieza tecnocrata

para se personalizar, para assumir atributos humanos, para despertar paixões e seduzir (FREITAS, 2006). Como afirma Enriquez (1991, p. 111), "o carisma torna-se tecnocrático, e a tecnocracia se personaliza".

e então, hoje, eu vejo assim: o compras participa, o manufatura participa dessas reuniões pra gerir, por exemplo, o atraso de um projeto, mas não pra justificar, mas sim pra tentar propor, e a gente consegue recuperar aqui. A falha aconteceu lá, como que a gente consegue fazer para num outro projeto não acontecer a mesma coisa? Então, quer dizer, isso está caminhando para todas as áreas e, de certa forma, está caminhando não só no Brasil, mas também nas outras empresas do grupo. e então, eu acho isso bem interessante. (E5)

E4 informa ser participante das atividades das pessoas de sua área via proximidade para as decisões. Entretanto, o objeto das opiniões solicitadas é superficial e não envolve decisões estratégicas, configurando uma autonomia controlada (PAGÈS; BONETTI; GAULEJAC, 1987) delegada aos indivíduos

Eu procuro estar sempre próximo das pessoas, para entender aquilo ali que eles estão fazendo. Muitas vezes, eu pergunto: Porque tomaram aquele caminho? Justamente pra entender e para acrescentar também a bagagem que eles trazem pra mim, porque sempre com o contato com as pessoas você transmite alguma coisa e recebe também alguma coisa que você não tinha percebido antes. e então, é sempre uma, digamos, não sei muito bem me expressar, mas é sempre um acréscimo comum de troca de dados. (E4)

E5, da mesma forma, em seu depoimento aponta os assuntos sobre os quais os empregados têm condição de opinar. Ao tentar atuar com moderador, revela o controle sutil exercido sobre eles.

Eu tento participar mais como moderador do que como uma pessoa que aponta. Logicamente, o nível do pessoal com experiência é muito baixa, mas você acaba tendo que dar uma diretriz e traçar alguns pontos para, pelo menos, você alinhar o caminho que você quer seguir. Eu enxergo dentro da empresa. Isso não é uma prática muito comum (E5)

Uma vez que as empresas constituem-se de símbolos e que podem exercer um poder simbólico que guia a sociedade, sua apresentação envolve um discurso elaborado de sedução. O discurso organizacional permeia uma narrativa hipnótica, que age como um instrumento de manipulação do comportamento dos indivíduos, facilmente cooptados pelo desejo de "um lugar ao sol" ou, mesmo, medo de perder o emprego. As organizações valorizam este domínio, e o discurso as posiciona como protagonistas da competição e sucesso econômico, exportadoras de visões

pragmáticas do mundo e das formas de obter eficácia e performance (ENRIQUEZ, 2001).

O mundo atual do trabalho pede uma dedicação tão intensa porque os regimes de sucesso perderam seu contorno de estabilidade e nunca se sabe se permaneceremos em mobilidade ascendente. Não alcançar a fama e a notabilidade no trabalho é vivido como sinal de fracasso e de inabilidade pessoal. Não se questiona se o próprio modelo de sucesso é realmente viável ou, mesmo, que bem-sucedido, tenha sido associado, do modo mais instrumental possível, à adesão, sem questionamentos, ao modelo atual de inserção profissional. E, ainda que o trabalho possa realmente representar a sobrevivência e também a forma essencial de reconhecimento social (DEJOURS, 1994; RIFKIN, 1999; SENNETT, 1995), é possível questionar o real motivo de tanta dedicação e perseguição do sucesso no trabalho (PAHL, 1997).

Nesse contexto, o poder que a direção da organização exerce sobre os indivíduos é identificado em práticas, técnicas e procedimentos que geram conhecimento e buscam disciplinar e normatizar as ações dessas pessoas de uma maneira dissimulada, mas com maior eficácia. A gestão de pessoas, aliada ao aumento da necessidade de descentralização e à delegação de responsabilidades pelos níveis organizacionais, faz surgir o conceito de “autonomia controlada” (Pagès, Bonetti e Gaulejac, 1987, p. 52), segundo a qual as empresas hipermodernas procuram manter um processo de gestão da contradição autonomia/controla diante da dupla necessidade de favorecer adaptações locais e prevenir conflitos nas organizações. Nesse caso, a organização antecipa-se aos conflitos, absorve e transforma as contradições antes que resultem em conflitos coletivos. Trata-se de um processo de despersonalização, desterritorialização e abstração das formas de dominação organizacionais, que passam a reger domínios cada vez mais extensos. Como resultado, os sistemas de valorização do indivíduo promovidos pela organização têm sua eficácia garantida pelo caráter subjetivo de suas práticas, que favorece o funcionamento do poder disciplinar ao tornar cada um sujeito de sua própria submissão.

O poder das organizações modernas se expressa de forma abrangente e sinuosa, buscando não só ocupar o grande palco na sociedade contemporânea, como também justificar-se como o grande objeto do desejo – sedutor e carismático – de todos os mortais (FREITAS, 2006).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que esta pesquisa atendeu ao seu objetivo geral: Identificar práticas de encantamento e sedução nos discursos organizacionais disseminados pelos valores organizacionais em de uma multinacional do setor de automação e manutenção.

O primeiro objetivo específico estabelecido para este trabalho foi: Identificar os discursos e as estratégias utilizadas pelos gestores para seduzirem e encantarem suas equipes. Foram elencadas como principais ferramentas as seguintes categorias: participação, reconhecimento e autonomia. Diante destes pilares, observamos a sutileza da linguagem, que abarca, encanta e envolve seus participantes em sua atuação em equipes e os levam a acreditar que fazem parte de um projeto maior, no intuito de suprir as carências individuais. A subordinação formal-intelectual revelou-se capaz de sequestrar a subjetividade do trabalhador, por meio das técnicas de produção elaboradas, vinculando-se ao engajamento dos ideais da empresa, como forma de dominação e de doação sem limites da força de trabalho destes profissionais.

O segundo objetivo específico estabelecido para este trabalho foi: Analisar o impacto deste discurso em relação ao alcance ou a superação de metas preestabelecidas. Nos relatos, foi identificado que a inspiração leva as pessoas a agirem e a orientarem-se para ação. A grande maioria foi capturada pelo discurso de superação, pela busca de resultados rápidos e pela possibilidade de terem esta dedicação reconhecida e recompensada pela empresa. Trata-se de uma forma de controle da subjetividade, na medida em que estes profissionais passam a atuar com a flexibilidade no horário de trabalho, inclusive para não deixar os projetos pararem. Incita-se neles a ideia de investirem mais e mais energia nas atividades laborais, pois assim poderão ir cada vez mais longe e ser reconhecidos por seus esforços. O discurso sedutor alimenta uma ideologia segundo a qual quanto mais você superar os desafios que lhe são lançados mais esta empresa o amará. Tal e qual a relação de amor materno, estes entregam-se voluntariamente para o alcance dos interesses da empresa. Estes indivíduos incorporam os projetos organizacionais como se

fossem suas próprias vidas. Creem que é preciso doar-se integralmente, sacrificando suas vidas pessoais, inclusive para realizarem tais projetos (FREITAS, 2006, p. 131). Acreditar neste objetivo é acreditar numa paixão, como tal, cega, que inebria e apaixona. Nenhum esforço é cansativo demais ou impossível de realizar-se!

O terceiro objetivo específico estabelecido para este trabalho foi: Identificar como este discurso é utilizado como forma de controle pela organização em estudo. De acordo com Morgan (2002), as organizações, geralmente, são usadas como instrumentos de dominação que promovem interesses de elites à custa de outros interesses e existe um elemento de dominação em todas as organizações. São inúmeros os elementos factuais que nos autorizam efetivamente a pensar que os espaços de confinamento passam por mudanças.

Não são mais necessários espaços fechados para controlar os funcionários, como as prisões e os hospitais. Não se faz necessária a sociedade disciplinar onde a vigilância é imposta de forma a moldar na pele do assalariado a marca do trabalho. Esse confinamento do trabalhador no espaço físico das tarefas para a realização de seu posto de trabalho torna-se obsoleto a partir do momento em que o controle é realizado de outra maneira. São as modulações que imperam. Assim, o certo agora são as mudanças constantes.

Da sociedade disciplinar, em que o homem produzia num movimento descontínuo de energia, para sociedade de controle, este mesmo homem torna-se ondulatório, maleável, fígado não mais pela rigidez das tarefas e *locus* de trabalho, e sim pela sinuosidade que o emprega. A dominação se faz pelo engajamento subjetivo do indivíduo. Dessa maneira, é o próprio funcionário que irá dar o *input* em suas atividades e deverá prestar contas destas, sem necessariamente possuir uma chefia que o acompanhe ostensivamente. Durante a pesquisa, estes gerentes trouxeram à tona o quanto a comunicação e as trocas entre as equipes são benéficas para o negócio da Alfa.

No contexto organizacional, cada vez mais, estes gestores têm utilizado a comunicação e a negociação com os funcionários para que a inserção na cultura da

empresa aconteça efetivamente. Verificou-se aumento na sensação de pertencimento, com a devida manutenção dos interesses da empresa. Mas não somente a comunicação revela-se como instrumento de dominação, e sim, e também, com a mesma intensidade, a participação desses funcionários nas decisões da empresa. Quanto mais estes profissionais acreditarem que participam da construção das decisões, mais envolvidos e seduzidos tornam-se, pois investem um *quantum* de energia ao registrarem estas informações como sendo, cada um deles, o construtor de um projeto maior dentro da organização.

A sedução é o envolvimento, é a sutileza que abarca ideias e mobiliza ação no sentido da produção. Participação e autonomia refletem a possibilidade da maximização da exploração da força de trabalho deles, com base na lógica de onde estes deverão propor novas ideias, manter índices de desempenho altos e, constantemente, reinventarem-se.

Com base nesta lógica, o sujeito satisfaz seu desejo de vencer e esquece a carga de trabalho e todas as horas que atua além de seu horário habitual para aumentar ainda mais sua participação nos projetos, via doação incondicional de seu tempo, alma e suor. A partir do momento em que as aspirações do indivíduo se exprimem em termos de sucesso e ambição, a organização pode satisfazê-los, principalmente, por fortalecer a ideia de um indivíduo diferenciado, que pode ser inserido no “clube dos raros”.

Os líderes exercem um carisma em relação às equipes que exemplificam a devoção à empresa. A dominação desses grupos é possível via ordenamento acatado pelo grupo como se fosse sua própria vontade. A disciplina e a obediência à ordem instaurada tornam-se irresistíveis. Mas, para que tal obediência aconteça, faz-se necessário que este líder tenha credibilidade perante a sua equipe. Nos relatos, identificou-se que a manutenção deste tipo de liderança fortalece os vínculos, aumenta a produtividade e favorece que estes profissionais cumpram com a missão estabelecida.

Estes profissionais sentem-se no dever de seguir este líder que se mostra carismático e justo, pois assim serão reconhecidos em sua lealdade ao cumprirem

com o escopo delegado. Não existe tarefa impossível ou difícil; resta-lhes realizá-la em curto prazo, para que assim possam gozar os louros deste reconhecimento. O que incentiva o sujeito a entregar-se voluntariamente é a sedução em superar os desafios, a partir das tarefas que lhe são delegadas.

O comportamento do líder incentiva a criatividade, a flexibilidade e o sentimento de pertencimento, favorecendo em demasia a conversão nas atitudes e nos comportamentos de seus funcionários, pois o reconhecimento é um dever, conforme Weber (1968).

O reconhecimento também foi apontado na pesquisa como ferramenta sedutora e de controle, tendo em vista que revela-se como um objetivo a ser alcançado. Os líderes buscam cativar e envolver seus funcionários numa teia de comprometimento em que os incentivam a alimentarem-se constantemente deste referencial para orientarem-se para ação. Mobiliza as pessoas a lidarem tanto com o sucesso quanto com o fracasso. Assim, estabelece-se uma eterna montanha-russa organizacional.

A busca pelo reconhecimento produz profissionais que não se contentam em ser comparados no ambiente corporativo. Eles almejam sobressair em relação aos demais e alcançar o sucesso. Perseguem este ideal, tornando-se mais e mais competitivos. A carreira é a nova religião a ser seguida e o ritual de entrega sem limites é a missa metafórica.

De acordo com a pesquisa, para ser reconhecido é necessário vencer! É preciso subir na carreira e, assim, perseguir este modelo diariamente. Dessa forma, este profissional será amado pela organização. Não há espaço para outro tipo de amor que não seja da doação sem limites. É a carreira que está em pauta e em jogo! E o líder estará ao lado de sua equipe para o devido suporte para a realização desta aventura!

Nos discursos apresentados, a autonomia revela-se como forte mecanismo de controle, por tratar-se de uma pseudoautonomia. Os sujeitos não percebem que estão apreendidos neste processo, a partir do momento em que aderem à liberdade

controlada. Demonstram, assim, o quanto sua subjetividade foi sequestrada, em relação ao discurso sedutor de liberdade de ação.

Como ferramenta de controle, foi identificada a importância dada ao *feedback* e à validação de sua liderança em relação ao trabalho executado. A valorização aferida neste sistema de avaliação corrobora a devoção ao líder e à organização, reforçando, assim, a dominação carismática como uma ferramenta de gestão institucionalizada. Cultuar como um dogma o retorno de seus esforços via *feedback* reforça a cultura das mudanças constantes e da adesão a este controle. O profissional é aferido constantemente. Continuam no "jogo" aqueles que forem o "ponto fora da curva", que se diferenciarem dos demais e que seguirem as lideranças para reforçar a cultura da produtividade além dos muros organizacionais.

Limitações foram identificadas durante a realização deste trabalho. Inicialmente, foram escolhidos 10 gerentes para responderem à entrevista. Pelo critério da saturação, chegou-se aos resultados apresentados. Contudo, caso este universo de respondentes fosse expandido poderiam ser encontrados outros dados que pudessem enriquecer outras pesquisas. O estudo apresentado aponta para conclusões coerentes com os discursos analisados. Contudo, para realizar generalizações referentes ao tema, é preciso atentar para o maior número de participantes.

Outra limitação, a opção feita por pesquisar gerentes levanta questionamentos sobre os outros cargos de liderança existentes na empresa (coordenadores e líderes), ocupados no organograma abaixo da posição gerencial. Como estes também atuam fortemente com as equipes distintas e possuem um contato muito próximo aos profissionais de suas áreas, mesmo que estes respondam diretamente aos gerentes, eles também utilizam de práticas sedutoras de gestão para garantir os resultados tão almejados pela empresa.

Para finalizar, não foi possível avaliar se a bagagem adquirida destes gerentes em outras empresas e ou em outros países foi relevante para a realização das práticas sedutoras de gestão, tendo em vista que a maioria dos respondentes já possuía expertise adquirida em outros segmentos do mercado de trabalho.

No âmbito políticas utilizadas nas grandes empresas, invariavelmente, a sedução encontra-se como importante ferramenta de gestão. Mesmo que de maneira inconsciente ou sutil, aqueles que se apropriam deste mecanismo antes de a utilizarem em de suas equipes, foram capturados pelo mesmo discurso encantador. Assim, passam a disseminá-lo nos ambientes em que participam. A mobilização da subjetividade dos funcionários é realizada com tanta maestria que entender este mecanismo pode abrir novas frentes de pesquisa nos campos organizacional, acadêmico e social.

Apontam-se como sugestões para o desenvolvimento de pesquisas a partir deste trabalho:

- a) aumento da quantidade de sujeitos de pesquisa, incorporando outros cargos de liderança;
- b) o estudo sistemático das práticas gerenciais sedutoras identificadas na pesquisa para melhor entendimento destas ferramentas; e
- c) elencar as práticas que poderiam produzir melhores efeitos em equipes ainda não tão comprometidas com a organização.

REFERÊNCIAS

- ADORNO, T.; HORKHEIMER, M. **Dialética do esclarecimento**: fragmentos filosóficos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.
- ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2000.
- ALVES, J. J. **Mobilização subjetiva para o prazer-sofrimento no trabalho dos taquígrafos parlamentares**: uma prática em clínica psicodinâmica da cooperação, 2014. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.
- ALVES, R. **Filosofia da ciência-Introdução ao jogo e às suas regras**. São Paulo: Loyola, 2006.
- BANDEIRA, M, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As Dimensões Múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977. 229 p.
- BARROS, A. N. et al. O lugar do trabalho na psique dos Indivíduos: luto, melancolia e auto aniquilamento do ego. In: ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32. Rio de Janeiro: **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 2 ed. São Paulo, Prentice Hall, 2000. 158 p.
- BAUDRILLARD, J. **Da sedução**. Lisboa: Papyrus, 1992. 207 p.
- BAUDRILLARD, J. Les abimes superficiels. In: OLENDER, M.; SOJCHER, J. (dirs.) **La seduction**. Paris. Aubier, 1980.
- BENDASSOLLI, P. F. O mal-estar na sociedade de gestão - e a tentativa de gestão do mal-estar. In: GAULEJAC, V. D. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida: Ideias & Letras, 2007. p. 7-22.
- BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. **Clínicas do Trabalho**: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, 2011. 304 p.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, p. 199-208, 1985.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. *Revista*

de Administração de Empresas -**RAE**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf> >. Acesso em: 15 dez. 2015.

BRITO, M. J. *et al.* A gestão de pessoas em análise: disciplina e subjetividade no espaço organizacional. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, p. 1- 14, jan./abr. 2006. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000136&pid=S0303-7657201100010000700012&lng=en >. Acesso em: 10 jan. 2016.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. D. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo. 2007. 164 p.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COUTINHO, M. C. **Identidade e dominação nas organizações**. Anais do XXIV ENANPAD. Florianópolis, 2000.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640 p.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 5, n. 3, p. 107-126, 2001. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n3/v5n3a06>>. Acesso em: 12 fev. 2016.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 156 p.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Oboré, 1992. 163 p.

DEJOURS, C. *et al.* **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DUBOIS, V. F. C. R; GARCIA, F. C. Sedução e subjetividade em empresas brasileiras: a percepção de altos executivos aposentados. In: Seminários em Administração – SemeAD, 14., 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2011.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Management research**: an introduction. London: Sage, 1991.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, 1989. 19 p. Disponível em: < http://www.jstor.org/stable/258557?seq=1#page_scan_tab_contents >. Acesso em: 15 out. 2015.

ENRIQUEZ, E. **De la horde à l'État**. Paris: Gallimard, 1983.

ENRIQUEZ, E. Entrevista feita por Maria Ester de Freitas. **Revista O & S – Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 44, p. 189-195, 2008. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/pdf/4006/400638293010.pdf>>. Acesso em 11 dez. 2015.

ENRIQUEZ, E. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 5, n. 1, 2006. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/raeel/v5n1/29568.pdf> Acesso em: 08 mar. 2011.

ENRIQUEZ, E. Instituições, poder e “desconhecimento”, In: ARAÚJO, J. N. G.: CARRETEIRO, T. C. **Cenários sociais e abordagem clínica**. Belo Horizonte, Fumec, 2001.

ENRIQUEZ, E. **Les figures du ma t e**. Paris: cant e, 1991.

ENRIQUEZ, E. L'individu pris au piège de la structure stratégique. **Connexions**, v. 54, n. 2, p. 145-165, 1989.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997. 302 p.

ENRIQUEZ, E. Vida comunitária e função imaginária. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA DA COMUNIDADE E TRABALHO SOCIAL, 1., Belo Horizonte, 1992. **Anais...** Belo Horizonte: Rumos, 1992

ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização, In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

FARIA, J. H. **Economia política do poder**: as práticas do controle nas organizações. Curitiba: Juruá, 2004.

FARIA, J. H. **Análise Crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007. 341 p.

FARIA, J. H. Educação, trabalho e desenvolvimento tecnológico. In: SIMPÓSIO PARANAENSE DE EDUCAÇÃO E TRABALHO. Curitiba, 1993. **Anais...** Curitiba, 1993

FARIA, J. H. **Ética, moral e democracia: os paradoxos da práxis organizacional**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2000.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. O sequestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho. In: FARIA, J. H. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007. 342 p.

FARIA, J. H.; SCHMITT, E. C. Indivíduo, vínculo e subjetividade: o controle social a serviço das organizações. In: FARIA, J. H. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FARIA, J.H.; SCHMITT, E. C.; MENEGHETTI, F. K. **Indivíduo, vínculo e subjetividade**: análise crítica das teorias e práticas organizacionais. São Paulo: Atlas, 2007. p. 23-44.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau-humor**: atividade de atendimento ao público e prazer e sofrimento no trabalho. *Revista Estudos de Psicologia*, v.6, n. 1, p. 93-104, jan./abr. 2001. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v6n1/5336> >. Acesso em: 8 set. 2015.

FLICK, W. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, M. E. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, F. C. P.; MOTTA, M. C. P. C. P. P.; FREITAS, M. E. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000. 152 p.

FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19. Abr./Jun. 2001.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 5. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006. 180 p.

FISCHER, R. M.; FLEURY, M. T. L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

GARCIA, F. C. Globalização, emprego e empregabilidade. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 5, n. 10, p. 91-95, jul./dez. 2004. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/36385/globalizacao--emprego-e-empregabilidade> >. Acesso em: 19 abr. 2016.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007. 334 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo. Atlas, 1999.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DEMELO, R. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo, 2010, p. 89-113.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. Pesquisa qualitativa e o debate sobre a propriedade de pesquisar. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DEMELO, R. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo, 2010, p. 1-15.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOMES, R. A dimensão simbólica da violência de gênero: uma discussão introdutória. *Athenea digital*, n. 14, p. 237-243, 2008. Disponível em: < <http://www.raco.cat/index.php/Athenea/article/viewArticle/120296/0> >. Acesso em: 9 set. 2015.

GUEST, G.; BUNCE, A.; JOHNSON, L. **How many interviews are enough: an experiment with data saturation and variability.** Field Methods: Sage, 2006. Disponível em: <<http://fm.sagepub.com>>. Acesso em: 9 set. 2015.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia.** 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

HAIR JR, J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Bookman, 2005. 472 p.

HOLSTI, O. R. **Content analysis for the social sciences and humanities.** Reading: Addison-Wesley, 1969.

HORST, A. C.; SOBOLL, L. A. P.; CICMANEC, E. Prática de gestão e controle da subjetividade dos trabalhadores: a ideologia de encantamento em uma empresa de varejo. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 16, n. 1, p. 9-23, 2013. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v16n1/a03v16n1.pdf>>. Acesso em: 1 nov. 2016

HUSELID, M. A.; JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 171-188, 1997. Disponível em: <http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1997_AMJ_Technical_and_Strategic_SHR_M.pdf>. Acesso em: 1 nov. 2015.

JOST, R. C. F.; SOBOLL, L. A. P. As “lentes cor de rosa”: o controle da subjetividade no trabalho. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 7., 2012, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2012/2012_ENEO164.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2015.

KAPLAN, A. **A conduta na pesquisa: metodologia para as ciências do comportamento.** São Paulo: Edusp, 1975. p. 245.

KETS DE VRIES, M. F. R.; MILLER, D. **The neurotic organization: diagnosing and changing counterproductive styles of management.** São Francisco: Jossey Bass, 1984.

LA BOÉTIE, E. **Discurso da servidão voluntária.** São Paulo: Martin Claret, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de pesquisa metodológica científica.** São Paulo: Atlas, 2003. 320 p.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A Construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas.** Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: UFMG, 1999. 340 p.

LEAL, A. P. **Universidades corporativas e controle social: as faces da habituação e da instrumentalização do sujeito trabalhador em uma organização multinacional da**

área de logística. 2003. Dissertação (Mestrado) – CEPPAD/UFPR, Curitiba, PR, 2003.

LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B; VIEIRA, R. S. G.. O papel da teoria no método de pesquisa em administração. **Organizações em contexto**, v. 5, n. 10, jul./dez. 2009. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/5935/o-papel-da-teoria-no-metodo-de-pesquisa-em-admi--->>. Acesso em: 15 dez. 2015.

MANTZOUKAS, S. Issues of representation within qualitative inquiry. *Qualitative Research Health*, v.14, n. 7, 994-1007, 2004. Disponível em: < <http://qhr.sagepub.com/content/14/7/994.abstract> >. Acesso em: 1 fev. 2016.

MATTOS, P. L. C. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo, 2010, p. 347-374.

MENDES, A. M. **Violência no trabalho: perspectivas da psicodinâmica, da ergonomia e sociologia clínica**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2010.

MENDES, A. M.; ARAÚJO, L. K. R. **Clínica psicodinâmica do trabalho: práticas brasileiras**. Brasília, DF: Ex libris, 2011.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 421 p.

MORGAN, G. **Imagens da organização: edição executiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 58-71, jan./mar. 2005. Disponível em: < <http://rae.fgv.br/rae/vol56-num2-2016>>. Acesso em: 5 out. 2016.

MORSE, J. M. et al. Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*.1 (2), Spring, p.1-18, 2002. Disponível em: < Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research >. Acesso em: 12 jan. 2016.

MOSTYN, B. The content analysis of qualitative research data: A dynamic approach. In: BRENNER, M.; BROW, J.; CAUTER, D. (Eds.). **The research interview**. London: Academic, 1985. p. 115-145.

MOTTA, F. C. P. Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. P; FREITAS, M. E. (Orgs). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

MOTTA, F. C. Prestes; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, p. 6-12, 1999.

PABST, F. R.; SIQUEIRA, M. V. S. Discurso organizacional como manifestação de poder: um estudo com executivos de empresas modernas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 10, n. 29, p. 376-390, 2008. Disponível em: < <http://repositorio.unb.br/handle/10482/1178>>. Acesso em: 11 dez. 2015.

PAHL, R. **Depois do sucesso**: ansiedade e identidade *fin-de-siècle*. São Paulo: Unesp, 1997.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJA, V. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987. 234 p.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

POUPART, J. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008.

RIFKIN, J. **O fim do emprego**. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROMNEY, A. K.; BATCHELDER, W. H.; WELLER, S. C. Recent applications of cultural consensus theory. **American Behavioral Scientist**, v. 31, n. 2, p. 163-177, 1987. Disponível em: < <http://abs.sagepub.com/content/31/2/163.extract> >. Acesso em: 12 dez. 2015.

SCHMITT, E. C.; LEAL, A. P. Liderança, mito e identificação: faces do controle afetivo nas organizações de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-eorb-2160.pdf> >. Acesso em: 10 out. 2015.

SEGNINI, L. R. P. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs.) **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Medidas na pesquisa social. São Paulo: EPU, 2005.

SENNETT, R. Something in the city-the specter of uselessness and the search for a place in the world. **TLS-The times literary supplement**, n. 4825, p. 13-15, 1995.

SENNETT, R. **O artífice**. Rio de Janeiro: Record, 2009. 363 p.

SILVA, J. C. **Mito e simbolismo**: a sedução em jovens da área de tecnologia da informação de Minas Gerais. 2014. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, MG, 2014.

SILVA, A. B.; ROMAN NETO, J. R. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo, 2010, p. 5387.

SIQUEIRA, M. V. S. **Gestão de pessoas e discurso organizacional: crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas**. 2 ed. Curitiba: Juruá, 2009. 246 p.

SIQUEIRA, M. V. S. **O discurso organizacional em recursos humanos e a subjetividade do indivíduo: uma análise crítica**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: FGV, 2004.

SOBOLL, L.; HORST, A. C. Ideologia da excelência. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013.

SZNELWAR, L. I.; UCHIDA, S.; LANCMAN, S. A subjetividade no trabalho em questão. **Tempo Social: Revista de Sociologia da USP**, v. 23, n. 1, p. 11-30, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ts/v23n1/v23n1a02>>. Acesso em: 13 fev. 2016.

TODD, P. A.; MCKEEN, J. D.; GALLUPE, R. B. The evolution of IS job skills: a content analysis of IS job advertisements from 1970 to 1990. **MIS quarterly**, v. 19, n. 1, p. 1-27, 1995. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/249709?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 13 fev. 2016.

THIRY-CHERQUES, H. R.. Pierre Bordieu: a teoria na prática. **Revista de Administração Pública**, n. 40, p. 27-56, 2006.

TRIBBLE, D. S.; SAINTONGE, L. Réalité, subjectivité et crédibilité en recherche qualitative: quelques questionnements. **Recherches Qualitatives**, v. 20, p.113-125, 1999. Disponível em: < http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero20/20St-Cyr-Tribble.pdf >. Acesso em: 15 dez. 2016.

TOULMIN, Stephen. **Os usos do argumento**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VARLOTTA, Y. M. C. **Representação Social de ciência constituída por alunos do ensino médio: porto de passagem da ação pedagógica**. 2002. (Tese de Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, SP, 2002..

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2013. 494 p.

VIEIRA, F. O. “**Quem vê cara, não vê coração**”: Aspectos discursivos e eufemísticos da sedução organizacional que disfarçam violência e sofrimento no trabalho. *Revista Economia & Gestão*, Belo Horizonte, v. 14, n. 36, p. 194-220, 2014. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/6416> >. Acesso em: 1 set. 2016.

VIEIRA, F. O.; NOGUEIRA, M. G. **Eufemismos das relações de trabalho**. In VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Orgs.). Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho. Curitiba: Juruá, 2013. p. 159-170.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WEBER, M. **Economy and society**. New York. Bedminster, 1968, 3v.

YIN, R. K. **Case study research: Design and methods**. Thousands Oaks: International Educational and Professional Publisher, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Rio de Janeiro: Bookman, 2015.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Descreva as práticas de gestão de pessoas da empresa em seus diversos aspectos.
2. Qual o número de pessoas de sua equipe.
3. Qual a prática geralmente incentivada para que estas pessoas entendam seu papel na organização.
4. Como você demonstra a valorização das ações delegadas a sua equipe?
5. Há diferença na tratativa das pessoas de sua equipe?
6. Descreva sua ferramenta de gestão mais efetiva e que seja seu diferencial enquanto gestor.
7. Como você recompensa as pessoas da sua equipe?
8. Como você seduz as pessoas da sua equipe para que estas se envolvam nos projetos solicitados?
9. De que maneira sua equipe aderiu a sua formatação de gestão?
10. Que ferramenta utiliza para trabalhar a motivação de sua equipe?