



Universidade de Brasília – UnB  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas –  
FACE  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA  
Mestrado Acadêmico em Administração

**DISCURSO ORGANIZACIONAL E CONTROLE SOCIAL DE TRABALHADORES  
EM EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES: UMA ANÁLISE CRÍTICA**

Andreia Pereira Silva de Moraes

Brasília – DF

2019



Universidade de Brasília – UnB  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas –  
FACE  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA  
Mestrado Acadêmico em Administração

**DISCURSO ORGANIZACIONAL E CONTROLE SOCIAL DE TRABALHADORES  
EM EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES: UMA ANÁLISE CRÍTICA**

Andreia Pereira Silva de Moraes

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE) da Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira

Brasília – DF

2019



Universidade de Brasília – UnB  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas –  
FACE  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA  
Mestrado Acadêmico em Administração

**DISCURSO ORGANIZACIONAL E CONTROLE SOCIAL DE TRABALHADORES  
EM EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES: UMA ANÁLISE CRÍTICA**

Andréia Pereira Silva de Moraes

DISSERTAÇÃO APROVADA PELA COMISSÃO EXAMINADORA:

---

Professor Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira, PPGA/UnB  
Orientador

---

Professora Dr<sup>a</sup>. Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros, UFU  
Examinadora Externa

---

Professora Dr. Ricardo Correa Gomes, PPGA/UnB  
Examinador Interno

---

Professor Dr<sup>a</sup>. Gisela Demo, PPGA/UnB  
Examinadora Suplente

Data: 25/06/2019

## DEDICATÓRIA

*A Deus pelas bênçãos concedidas e por me fortalecer para persistir.*

*Ao meu marido Marcelo e meus filhos Lucas e Pedro, pela confiança, apoio e amor.*

*Aos meus pais Alporé e Lenice, in memoriam, essa conquista é uma prova do meu amor por  
você.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, professor Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira, pela confiança irrestrita e paciência com prazos e dúvidas. Sua crença na minha força para concluir essa missão é algo que levarei para sempre em meu coração. Mais que um excelente orientador, hoje o tenho como um amigo.

Aos meus irmãos Vandrê e Fabiana e suas famílias, minha gratidão pelo carinho e confiança.

A minha sogra Jandira e toda a sua família, por me apoiar e incentivar em todos os momentos.

Aos professores Dr<sup>a</sup>. Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros, Dr. Ricardo Correa Gomes e Dr<sup>a</sup>. Gisela Demo, agradeço por aceitarem o convite para a banca e pelas valiosas contribuições.

Aos professores e funcionários do PPGA – UnB, pelo aprendizado e apoio em todas as solicitações.

Aos colegas e amigos do PPGA – UnB, especialmente Bárbara Medeiros, Patrícia Rosvadoski, Dayse Karenine de O. Carneiro, Isadora Bacha, Cledinaldo Dias, Danuzio Welinton, Gustavo Castro, Mayra Viana, Nathalia, Gislayne Goulart e todos aqueles que me receberam e apoiaram

As minhas queridas Lulus – Andrea, Jeruza, Giselle, Nermi, Ana e Lili pelo incentivo e amizade.

As amigas Denise, Thaise, Claudinha e Jucy, Laura, Maria Helena, Heloisa e Débora que sempre torceram por mim.

A equipe da Quântica Consultoria, Ney Villa, Denise, Natalie, Carol, Cida, Márcia e Carla pela confiança e apoio.

## RESUMO

A pesquisa aqui apresentada tem como objetivo analisar o processo de criação e promoção do discurso organizacional utilizado por executivos das empresas de telecomunicações, para alcançar o controle social dos trabalhadores. Para tanto, adotou-se a Teoria Crítica e a Análise Crítica do Discurso (ACD) como orientações teórico-metodológicas para analisar aspectos relacionados ao controle social, a subjetividade e as relações de poder entre indivíduos e organizações. Foram realizadas entrevistas individuais e semiestruturadas em profundidade com dez executivos (diretores e gerentes *sêniores*), selecionados de forma intencional e por conveniência, que atuam ou atuaram em duas diferentes empresas de telecomunicações. A análise dos dados foi realizada com base no modelo tridimensional de ACD, avaliando-se as dimensões textual, social e a discursiva, o que possibilitou identificar e discutir as práticas utilizadas pelas empresas de telecomunicações e reproduzidas pelos seus executivos na gestão dos trabalhadores. Os resultados evidenciaram a ocorrência de quatro categorias, identificadas à posteriori: 1) a produção do discurso, 2) a promoção do discurso, 3) a função gerencial, e 4) a pressão por resultados; baseadas nos objetivos específicos. As conclusões obtidas permitiram identificar que os jogos de poder adotados pelas organizações de telecomunicações são dissimulados em discursos, embebidos de promessas de sucesso, realização e reconhecimento, o que justifica a predominância e fortalecimento da ideologia gerencialista. Os discursos escondem um processo de fascínio e encantamento dos trabalhadores, levando essas organizações e seus gerentes a exercer controle tanto sobre o afetivo quanto sobre o intelectual do trabalhador. Afetados pelos componentes psíquicos e pelo ideal de ego, os sujeitos tendem a orientar todas as suas energias em função do alcance dos objetivos organizacionais.

**Palavras-chaves:** Controle social; Ideologia gerencialista; Setor de telecomunicações. Estudos organizacionais críticos. Análise crítica do discurso.

## ABSTRACT

The present research aims to analyze the process of creating and promoting the organizational discourse that executives of telecommunications companies use to achieve social control of workers. For that, Critical Theory and Critical Discourse Analysis (CDA) were adopted as theoretical and methodological orientations to analyze aspects related to social control, subjectivity and power relations between individuals and organizations. Individual and semi-structured interviews were conducted in depth with ten executives (directors and senior managers), selected in an intentional way and for convenience. They work or acted in two different telecommunications companies. Data analysis performed based on the three-dimensional model of CDA to evaluate the social and discursive dimensions. The analysis allowed identifying and discussing the practices used by telecommunications companies and reproduced by their executives to manage workers. The occurrence of four categories, identified *a posteriori*, evidenced by the results: 1) The production of the speech; 2) The promotion of the speech; 3) The managerial function; and 4) The pressure for results, and based on specific goals. Overall, the research leads to identifying that the power games adopted by the telecommunications organizations hidden in speeches, which are embedded in promises of success, realization and recognition. The imbedded promises justify the predominance and strengthening of the managerialist ideology. The speeches conceal a fascinating process and enchanting of the workers, leading these organizations and their managers to exercise control over both the affective and the intellectual dimensions of the worker. Affected by the psychic components and ego ideal, subjects tend to focus all their energies on reaching the organizational goals.

**Key-words:** Social control; Managerialist ideology; Telecommunications sector; Critical management studies; Critical discourse analysis.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Desenho da pesquisa .....	49
Figura 2 – Indicadores da indústria de telecomunicações.....	62

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Retorno Pesquisa Bibliográfica Portal CAPES e Base Web of Science .....	19
Tabela 2 – Sistematização Modos de Controle Social propostos por Enriquez (1990) ....	34
Tabela 3 – Sistematização Formas de Controle Social propostas por Motta (2000) .....	35
Tabela 4 – Sistematização Níveis de Controle Psicossocial propostos por Faria (2011) ....	36
Tabela 5 – Categorias de Análise .....	54
Tabela 6 – Estratégias de Análise Crítica do Discurso .....	55
Tabela 7 – Prescrições das Atividades do Gerente (Telecomunicações) .....	58
Tabela 8 – Perfil dos Entrevistados .....	66

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACD	- Análise Crítica de Discurso
ANATEL	- Agência Nacional de Telecomunicações
CAPES	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
DTH via Satélite	- Serviço de Distribuição de Sinais de TV e de Áudio por Assinatura
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
GSMA	- GSMA <i>Intelligence</i>
LC	- Linguística Crítica
LGT	- Lei Geral de Telecomunicações
MMDS	- Serviço de Distribuição de Sinais Multiponto Multicanal
MVNO	- Prestadores de Rede Virtual
PAS	- Pesquisa Anual de Serviços
PROCON	- Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor
SeAC	- Serviço de Acesso Condicionado
SC	- Sociologia Clínica
SCM	- Serviço Comunicação Multimídia
SME	- Serviço Móvel Especializado
SENACON	- Secretaria Nacional do Consumidor
STFC	- Serviço Telefônico Fixo Comutado
SMP	- Serviço Móvel Pessoal
TELEBRAS	- Telecomunicações Brasileiras S.A.
TELEBRASIL	- Associação Brasileira de Telecomunicações
TIC	- Serviço de Tecnologia de Informação e Comunicação
TVA	- Serviço Especial de Televisão por Assinatura
TVC	- Serviço de TV a Cabo

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1. O Discurso Organizacional e a Ideologia Gerencialista</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2. O Controle Social e as Práticas de Poder na Organização</b> .....	<b>29</b>
<b>2.3. A Análise Crítica do Discurso (ACD)</b> .....	<b>39</b>
2.3.1. Análise tridimensional do discurso .....	42
<b>3. O MÉTODO</b> .....	<b>47</b>
<b>3.1. Tipo e Descrição Geral da Pesquisa</b> .....	<b>47</b>
<b>3.2. Participantes do Estudo</b> .....	<b>49</b>
<b>3.3. Instrumentos de Pesquisa</b> .....	<b>50</b>
<b>3.4. Análise de Dados</b> .....	<b>51</b>
<b>3.5. O Gerente em Telecomunicações</b> .....	<b>55</b>
3.5.1. A indústria de telecomunicações.....	59
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	<b>65</b>
<b>4.1. Perfil dos Entrevistados</b> .....	<b>65</b>
<b>4.2. Categorias de Análise</b> .....	<b>67</b>
4.2.1. Categoria 1: Produção do discurso - Conexão via promessas e sedução .....	67
4.2.2. Categoria 2: Promoção do discurso - Gestão pela ameaça e retribuição .....	78
4.2.3. Categoria 3: Função gerencial - Você nunca está desligado.....	85
4.2.4. Categoria 4: Pressão por resultados - Adesão à ideologia gerencialista .....	102
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>109</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>117</b>
<b>APÊNDICE 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)</b> .....	<b>125</b>
<b>APÊNDICE 2 – Roteiro de Entrevista para Executivos de Empresas de Telecomunicações</b> .....	<b>126</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas além de produzirem bens e serviços são responsáveis pela produção de formas de comportamento e de pensamento e, por isso, a realidade do indivíduo passa a ser aquela “vivenciada pela empresa, em sua relação com grupos externos, clientes e fornecedores” (Motta, 1993a; Siqueira, 2009, p. 64). O indivíduo se envolve com a organização, luta pelo seu sucesso, que é o seu próprio, e internaliza os valores e metas da empresa. Ele se vincula à cultura organizacional e se submete ao poder exercido por meio do conjunto de regras, princípios e convicções elaborados com a finalidade de alcançar incrementos de produtividade e de produção (Enriquez, 1997b; Pagès, Bonetti, Gaulejac, & Descendre, 1987; Siqueira, 2009).

Para que suas demandas de lucratividade sejam alcançadas as organizações incentivam o culto do desempenho, a flexibilidade e a adaptabilidade. Assim, elas expõem o conjunto de trabalhadores à busca do ideal de perfeição, a fazer mais, ser o melhor e mais rápido, e desenvolvem novos mecanismos de controle dos processos de trabalho, implementando um controle sutil e indireto sobre os indivíduos (Enriquez, 1997b, 2014; Gaulejac, 2007; Hopfer & Faria, 2006; Motta, 1993a; Pagès et al., 1987; Siqueira, 2009).

Portanto, com o fim de garantir o desenvolvimento e a manutenção de padrões, sejam eles de comportamentos ou de qualidade, a organização desenvolve mecanismos de controle “diretos e indiretos, objetivos e (inter) subjetivos” (Enriquez, 1997a; Faria, 2011, p. 128). Através da vigilância permanente e da punição de comportamentos desviantes, “o controle afirma a razão do poder, que exige um mundo sem surpresas e para o qual é necessário a existência de sujeitos permanentemente adestrados” (Faria, 2011, p. 128).

E ainda, em busca da identificação e do vínculo dos indivíduos, as organizações elaboram sistemas e discursos a fim de oferecer uma estrutura de normas e valores que orientam os comportamentos, e que escondem instrumentos de dominação e da prática de controle (Alvesson & Willmott, 2002; Enriquez, 1997c, 1999; Faria & Meneghetti, 2007a; Freitas, 2006; Gaulejac, 2007; Motta, 1993a; Pagès et al., 1987; Siqueira, 2009).

Conhecer as peculiaridades do exercício da gestão que impacta diretamente no modo de viver da sociedade contemporânea, e a sua adesão aos mandamentos de visão, missão e valores organizacionais para justificar a sua posição e garantir a sua empregabilidade, demanda identificar os jogos de poder e as práticas de controle exercidas nas atividades gerenciais

(Costea, Crump, & Amiridis, 2008; Enriquez, 1997a, 2014; Faria, 2011; Freitas, 2006; Pagès et al., 1987; Siqueira, 2009; Vizeu & Cicmanec, 2013).

Os gestores deixam o papel de comando tradicional para tornarem-se líderes, inclusive transformacionais e que movem corações, já que garantir o envolvimento e comprometimento dos trabalhadores por meio da posição hierárquica não é mais suficiente (Gaulejac, 2007; Siqueira, 2009). Os gestores aderem e se submetem ao discurso organizacional e praticam a manipulação de sentidos dos trabalhadores que, por meio da participação consentida - induzida, são incentivados à cooperação, competitividade, produtividade e engajamento pessoal para garantia do resultado econômico (Alvesson & Willmott, 2002; Enriquez, 1997c; Faria & Schmitt, 2007; Freitas, 2006; Gaulejac, 2007; Pagès et al., 1987; Schmitt & Leal, 2010; Siqueira, 2009).

Consequentemente, surgiram pesquisas com questionamentos sobre as relações de trabalho e o comportamento dos gestores de equipes, já que eles atuam em um contexto de grandes transformações, precisam responder a demandas de valor e de reconhecimento em termos de resultados e *performance*<sup>1</sup>, vivem sob grande pressão por metas, obedecem a uma lógica econômica e financeira, praticando uma gestão de afetos para a mobilização psíquica dos trabalhadores (Enriquez, 1997a, 2014; Faria & Meneghetti, 2007a; Faria & Schmitt, 2007; Freitas, 2006; Medeiros, Wimmersberger, & Miranda, 2015; Motta, 1992, 1993a).

Nesse contexto, inserem-se os gestores das empresas de telecomunicações brasileiras, que em sua maioria são empresas multinacionais, possuem unidades de negócios no Brasil e no exterior e seguem a lógica da ideologia gerencialista ou do *management*<sup>2</sup>, que segundo Gaulejac (2007) tem como preocupação a transformação dos trabalhadores em agentes sociais de desempenho, úteis somente se forem rentáveis, e a canalização das necessidades dos clientes que somente são consideradas se favorecem a compra de bens ou serviços.

Para Haro (2013), no caso das telecomunicações, os serviços comunicativos atualmente são dominados por grandes corporações internacionais que controlam a disponibilidade de conteúdos informativos e também as novas tecnologias da indústria. O autor afirma que a principal característica das telecomunicações na era contemporânea é auxiliar na consolidação das redes regionais de mercadorias e de canais de comércio com alta capacidade de transmissão

---

<sup>1</sup> Performance – desempenho.

<sup>2</sup> Management – gestão.

de informações, com frequentes avanços tecnológicos e “interesses comerciais, financeiros e políticos que têm ocasionado uma mudança no capitalismo como modelo de organização social” (Haro, 2013, p. 29).

No caso brasileiro, as empresas de telecomunicações foram privatizadas pelo Estado a partir dos anos 90, através de um programa de abertura econômica e de reestruturação com vistas a transferência de atividades para a iniciativa privada, evoluindo de “serviço de utilidade pública para uma dimensão comercial e determinante no processo de globalização e negócios” (Ramos, 2013, p. 16). Nos anos 80 as empresas de telecomunicações, que eram estatais, apresentavam sinais de esgotamento e inviabilidade já que o Sistema de Telecomunicações Brasileiro - TELEBRAS e suas subsidiárias não conseguiam atender a grande demanda existente por linhas telefônicas, principalmente em função de dificuldades de investimento e financiamento em infraestrutura (Castro, 2010).

Em julho de 1997 foi aprovada a Lei Geral de Telecomunicações - LGT, cujos principais objetivos eram: a definição do princípio geral que rege os serviços de telecomunicações, a criação da Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL, a organização dos serviços, a reestruturação e a privatização do Sistema de Telecomunicações Brasileiro. Com isso, o Estado deixava de ser o provedor de serviços de telecomunicações e passava a ter o novo papel de agente regulador, assegurando a universalização dos serviços, a promoção da concorrência e o estímulo ao desenvolvimento tecnológico (Castro, 2010; Novaes, 2000).

A privatização tornou possível aumentar o número de usuários de telefonia móvel e fixa, mas esse processo levou também ao aumento das tarifas telefônicas e modificou as relações de trabalho, provocando a “pulverização das negociações coletivas, o aumento da rotação de empregos, a queda dos salários reais dos trabalhadores e o aumento da terceirização dos serviços de manutenção e instalação de equipamentos” (Haro, 2013, p. 94), o que contribuiu para a precarização do trabalho e a destruição dos contratos coletivos de trabalho.

Ainda, em decorrência desse processo de reestruturação produtiva, o setor passou a adotar novo modelo de atuação baseado na flexibilização das relações de trabalho, sob pressão para a redução de custos do sistema. A racionalização do trabalho da indústria de telecomunicações foi implementada com base na redução do quadro de trabalhadores nas operadoras, na terceirização de serviços e na implementação de tecnologias com grande complexidade e de alto investimento, com consequentes impactos no perfil profissional dos

empregados, intensificação e aumento da jornada de trabalho, redução da remuneração e aumento da instabilidade nos empregos, com retrocesso do poder sindical (Oliveira, 2011).

Os novos modos de fornecimento de serviços provocaram o deslocamento do emprego para empresas menores e localizadas em áreas geográficas diversas, o aumento do trabalho noturno ou em horários irregulares e modificaram as exigências de permanente qualificação e requalificação do trabalhador, independentemente de sua idade, formação e experiência (Antunes, 2014; Oliveira, 2011). O uso das tecnologias complexas teve impacto nos modos de trabalhar com implicações diretas à saúde do trabalhador, que vivenciam processos de trabalho marcados pela aceleração, realizam tarefas difusas executadas sob o prisma da competitividade e da pressão, e que subjetiva os sujeitos (Grisci, 1999).

O desenvolvimento tecnológico do setor proporcionou a criação de novos produtos e serviços e a concorrência no mercado foi acentuada (Ribeiro, Garcia, & Las Casas, 2010). Nesse processo evolutivo a maioria das empresas de telecomunicações, além de implementar processos de inovação tecnológica, também se dedicou à inclusão de novas técnicas e práticas de gestão: a reengenharia, os programas de qualidade total e de demissões voluntárias, a flexibilização e novas formas de gestão do trabalho, além de se introduzir o fator competição entre as empresas (Carrieri & Rodrigues, 2001).

Compreender os discursos gerenciais-administrativos contemporâneos que sustentam as práticas organizacionais é relevante para identificar os mecanismos de controle atuantes na subjetividade do trabalhador. Por meio do discurso, os vínculos estabelecidos entre a empresa e o trabalhador extrapolam a questão econômica e se tornam uma forma de controle e dominação, colaborando para a exploração do trabalhador, e o adestramento de seu corpo e de suas emoções (Faria, 2011; Faria & Schmitt, 2004; Freitas, 2006).

Para realizar este estudo, utilizou-se como apoio o referencial teórico da Análise Crítica do Discurso (ACD), de vertente britânica. Ela é uma teoria interdisciplinar no campo dos estudos críticos de linguagem como prática social, e que tem o texto como principal fonte de pesquisa. A ACD apresenta um instrumental teórico-metodológico que é relevante para as pesquisas sobre o discurso, já que além da análise linguística, também privilegia a crítica social e o momento/contexto sócio-histórico do evento discursivo, para a identificação e análise das estratégias discursivas que se mostram presentes na estrutura social, e que são utilizadas pelos indivíduos na sociedade (Fairclough, 2016). Este trabalho fundamenta-se nos estudos de Chouliaraki e Fairclough (1999); Fairclough (2016); Hardy, Palmer e Phillips (2000); Phillips,

Sewell e Jaynes (2008), no que se refere a análise de aspectos discursivos e sociais, considerando-se que os autores consideram o discurso como uma prática social.

Partindo-se dessa perspectiva, o problema desta pesquisa é: **Como o discurso organizacional é estabelecido e promovido nas empresas de telecomunicações, para o alcance do controle social dos trabalhadores?**

Diante deste questionamento, a pesquisa tem como objetivo geral: **analisar o processo de criação e promoção do discurso organizacional no que se refere a executivos das empresas de telecomunicações, para alcançar o controle social dos trabalhadores**, e como objetivos específicos:

- 1) compreender como os executivos, por meio de suas práticas, reproduzem em seus discursos os fundamentos da ideologia gerencialista;
- 2) analisar os mecanismos de reprodução do discurso organizacional utilizados pelos executivos das empresas de telecomunicações;
- 3) analisar como a submissão do executivo é instrumentalizada, identificando as experiências vividas no trabalho e como contribuíram para a sua forma de ser e agir;
- 4) compreender a realidade de trabalho vivenciada pelo executivo, impulsionada pela pressão por resultados e a necessidade de atender às diferentes demandas da empresa.

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de aprofundar os estudos críticos sobre o discurso organizacional reproduzido pelos executivos de empresas. O que se pretende é identificar e analisar os mecanismos de controle, na maioria das vezes indiretos e sutis, exercidos no ambiente de trabalho para o controle social dos trabalhadores. Revelar essas práticas pressupõe expor as relações de poder e desvelar os vínculos psicológicos que geram a identificação dos trabalhadores com a ideologia da empresa.

O tema, embora não seja recente, continua a exigir investigações como as de Enriquez, (1990), Faria (2011), Gaulejac (2007), Motta (1993), Pagès et al. (1987), entre outros, que se propõem ao estudo das organizações. Através das contribuições de autores da Sociologia Clínica (SC) e da Análise Crítica de Discurso (ACD) esse estudo levou em consideração os aspectos psíquicos e sociais na aproximação com o objeto de estudo.

A pesquisadora está atenta às experiências subjetivas no seu contato com o outro, leva em consideração a historicidade dos participantes da pesquisa, já que interage com os atores-

sujeitos da pesquisa e por isso está pessoalmente implicada nessa relação (Gaulejac, 2001). O interesse da pesquisadora foi sempre por uma investigação com o objetivo de refletir criticamente sobre as práticas discursivas e de controle social desenvolvidas e utilizadas pelos gerentes nas empresas de telecomunicações.

Conhecer sobre como se estabelecem as relações de poder e formas de controle existentes nas organizações produtivas capitalistas é essencial para esclarecer e capacitar o trabalhador, que somente consegue estabelecer estratégias de enfrentamento após desvendar seus mecanismos. Pretende-se ainda, ajudar as organizações e gestores a refletirem sobre as contradições existentes nas relações de trabalho, os conflitos do sistema produtivo e as oportunidades de mudança para redução da exploração do trabalhador.

É preciso avançar na reflexão e debate sobre as práticas de gestão que são usadas pelas empresas modernas e que muitas vezes servem como ferramentas para a mobilização psíquica dos indivíduos. Reflexão e debate podem trazer à atenção pontos relevantes para estudos futuros. Considera-se importante para a sociedade refletir criticamente sobre o papel da gestão organizacional, a fim de buscar estratégias para o que Paula (2016, p. 20) chama de uma “ressignificação do imaginário gerencial”, envolvendo a criação e o diálogo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base para realização desse estudo foi a revisão bibliográfica de diferentes autores sobre a Análise Crítica do Discurso (ACD), o discurso organizacional e o controle social nas organizações, sob a ótica da Sociologia Clínica. Busca-se avaliar as formas pelas quais as organizações reproduzem em seus discursos os fundamentos da ideologia gerencialista e a entrega e adesão dos gestores que se apropriam e reproduzem esse discurso. Observa-se um esforço sistemático dos pesquisadores em empreender estudos sobre a temática, nas áreas de Administração, Psicologia e Sociologia. Os autores Enriquez (1990, 1997a, 2014), Fairclough (2005, 2016), Faria, (2011, 2015), Freitas (2000, 2006), Gaulejac (2007), Hardy et al. (2000), Motta (1981, 1993a), Pagès et al. (1987), Phillips et al. (2008), Siqueira (2009), Oltramari e Grisci (2014), Schmitt e Leal (2010), Tonon e Grisci (2015), entre outros, analisam o contexto organizacional, suas funções, suas estruturas e estratégias e também os fenômenos conscientes e inconscientes ali presentes.

A Tabela 1 sintetiza os principais autores que se dedicaram a pesquisas sobre a temática no período de 2007 a 2018 conforme revisão bibliográfica realizada no Portal de Periódicos da CAPES e base *Web of Science*. A busca utilizou as seguintes palavras-chave em inglês e português: análise crítica de discurso, discurso organizacional, ideologia gerencialista e controle social nas organizações.

Tabela 1

Retorno Pesquisa Bibliográfica Portal CAPES e Base *Web of Science*

Temas	Autores
Análise Crítica de Discurso	Siva e Gonçalves (2017); Irigaray, Cunha e Harten (2016); Viegas e Saraiva (2015); Onuma, Zwick e Brito (2015); Lopes, Carrieri e Saraiva (2013); Wodak, Kwone Clarke (2011); Vaara, Sorsa & Pälli (2010); Costa, Barros e Martins (2008); Phillips, Sewell e Jaynes (2008).
Discursos Organizacionais	Irigaray, Cunha e Harten (2016); Teixeira, Perdigão e Carrieri (2016); Viegas e Saraiva (2015); Dick e Collings (2014); Vizeu e Cicmanec (2013); Menezes, Oliveira e Diniz (2013); Brown e Lewis (2011); Carrieri, da Silva e Pimentel (2009); Pabst e Siqueira (2008); Ezzamel e Willmott (2008); Costa (2007); Saraiva, Pimenta e Correa (2004); Hardy (2001); Mumby & Sthol (1991).
Ideologia Gerencialista	Teixeira, Perdigão e Carrieri (2016); Onuma, Zwick e Brito (2015); Tonon e Grisci (2015); Ituassu e Tonelli (2014); Linhares (2014); Salimon e Siqueira (2013); Tonon e Grisci (2014); Costea, Crump & Amiridis (2008).
Controle Social nas Organizações	Hardy e Thomas (2014); Salimon & Siqueira (2013); Fleming (2011); Mangan (2009); Costea, Crump & Amiridis (2008); Hopfer e Faria (2006); Schmitt e Leal (2006); Costa (2005); Saraiva, Pimenta e Correa (2004); Schmitt e Faria (2004); Alvesson & Willmott (2002); Faria & Meneghetti (2001); Motta (1993); Burriss (1989).

Fonte: Elaborado pela autora

Após a seleção inicial dos artigos foram adicionados livros e outros artigos seminais sobre os temas, com seleção de autores realizada a partir de citação, no mínimo, em dois textos anteriormente selecionados.

Este estudo está focado na investigação e reflexão críticas sobre a forma como a gestão atua e em suas propostas de transformação das organizações e para isso toma-se como base os fundamentos da Teoria Crítica, referindo-se ao que Alvesson e Deetz (2007, p. 228) postularam como “estudos organizacionais embasados prioritariamente, embora não exclusivamente, em conceitos da Escola de Frankfurt (Adorno, Horkheimer, Marcuse e Habermas)”. Esses representantes da Escola de Frankfurt opõem a teoria crítica à teoria tradicional, considerada por Horkheimer como uma forma dominante de racionalidade que se instituiu nas ciências, considerada como uma força produtiva a serviço de interesses de grupos dominantes, advindos da instituição do capitalismo como um sistema econômico totalitário (Vizeu, Meneghetti, & Seifert, 2012).

Para Vizeu, Meneghetti e Seifert (2012), os fundamentos da teoria crítica propõem uma interpretação dialética da ciência no contexto econômico dominante e por isso procuram mostrar as contradições encontradas na realidade. Dessa forma é possível identificar e também romper possíveis obstáculos para a realização dos potenciais do mundo, que são considerados de natureza emancipatória (Vieira & Caldas, 2006).

Apoiados pelas principais obras de Horkheimer e Adorno, Vizeu et al. (2012) identificam as principais categorias que fundamentam a teoria crítica:

a) compreender as contradições produzidas nos sistemas de produção capitalista e em todas as instâncias sociais relacionadas à produção das condições de existência dos indivíduos, a fim de entender a realidade que se apresenta como aparência. A teoria crítica tem como princípio revelar contradições, desvelar o real e mostrar que a aparência quase sempre não corresponde à essência;

b) questionar as racionalidades dominantes (regras, políticas, planos, processos, estratégias) que servem como sistemas orientadores da vida em sociedade e que geram relações de trabalho constrangidas, preconceitos e controle do intelecto dos empregados;

c) entender o contexto social-histórico, procurando compreender em que medida os indivíduos são de fato agentes de mudanças e participam da construção da história como sujeitos autônomos e pertencentes a uma coletividade que age contraditoriamente na construção de sua existência;

d) examinar as ideologias, sendo estas entendidas como um ente imaginário unificado e que se tornou um recurso de poder e controle do capital sobre o trabalho, aprisionando os indivíduos nos limites das racionalidades instituídas. Para a teoria crítica o exame das ideologias pode levar à compreensão das formas como a racionalidade pode aprisionar o indivíduo e produzir consentimento ativo, ao invés de emancipá-lo;

e) promover a emancipação individual e coletiva. Assim, emancipar é refletir de forma crítica sobre a realidade na qual os indivíduos estão inseridos, indo além do pensar e também transformar essa realidade por meio da práxis<sup>3</sup>, fazendo de todos os agentes senhores de suas ações.

Acerca da teoria crítica, Faria (2009) afirma que:

o problema central de uma teoria crítica consiste em esclarecer em que medida as instâncias obscuras (que se operam nos bastidores organizacionais, nas relações subjetivas e no inconsciente individual) e manifestas (especialmente as referentes ao regramento e às estruturas formais) dão conteúdo às configurações de poder nas organizações do ponto de vista do sujeito coletivo do trabalho Faria (2009, p. 513).

---

<sup>3</sup> Práxis - Atividade, prática, conduta ou ação.

Por conseguinte, o que se pretende é o uso aplicado e empírico da teoria crítica para apreciar e avaliar as organizações como “infraestruturas sociais/comunicativas mediando relações estruturais e ações sociais em contextos econômicos e de trabalho” (Alvesson & Deetz, 2007, p. 246), já que o conhecimento e a percepção das comunicações distorcidas que ocorrem dentro das mesmas são valiosas para investigação dos discursos e ideias ali produzidas e reproduzidas.

## **2.1 O Discurso Organizacional e a Ideologia Gerencialista**

Refletir sobre a manipulação e o controle no contexto organizacional subentendidos na ideologia hegemônica gerencialista, orienta-se pela percepção de que o estudo do discurso não se fundamenta exclusivamente enquanto forma linguística. Para além dessa perspectiva o discurso imprime a forma material da ideologia, que se constitui em contato com a história (Faria, 2015).

O espaço organizacional é constituído de uma variedade de discursos, que dissimulam o projeto de sucesso organizacional a partir da dedicação, envolvimento e comprometimento dos seus membros. A empresa usa de inúmeros discursos e instrumentaliza a sua própria cultura para o alcance de seus objetivos, e por isso, o discurso organizacional não deve ser compreendido apenas como fator constitutivo da realidade social, mas também como prática ideológica que contribui na construção de identidades e das relações sociais entre os sujeitos (Mumby & Stohl, 1991; Salimon & Siqueira, 2013; Siqueira, 2009).

Ao considerar que a linguagem é mais do que uma forma de expressão, Alvesson e Kärreman (2000) apresentam-na como transmissora de relações de poder, dado a sua capacidade de ordenar o mundo social, por meio de discursos elaborados em um contexto social, temporal, espacial e culturalmente situado. Dessa forma, a linguagem sempre enunciará um discurso que traz relação com o contexto sócio-histórico vivenciado. Como exemplifica Alvesson e Kärreman (2000, p. 142), termos como “líder, descentralização, hierarquia, estratégias, motivação, participação, decisão e assim por diante, não têm significados abstratos e livres de contexto”.

No que tange à relação do discurso em seu contexto Faria (2015), em alusão ao exemplo de Pêcheux, referente ao deputado como porta-voz de um partido político, menciona o discurso do gestor que, ao partir de um compromisso com a direção da organização, acaba por assumir a ideologia professada por ela. Isso se explica pelo fato de que, na perspectiva de Pêcheux, a ideologia marca o discurso a ser pronunciado “a partir de condições de produção dadas, de tal forma que é necessário considerar que o mesmo (o discurso) expressa os interesses de determinado grupo, que fala por um determinado grupo” (Faria, 2015, p. 59) .

Identifica-se assim um sujeito dominado pelo discurso, ou seja, aquele que não fala por si, mas pela voz superior que emana dos discursos institucionalizados. Pertencer ao coletivo e à ideologia hegemônica leva o sujeito a, consciente ou inconscientemente, tomar posse e reproduzir um discurso coletivo e que Pêcheux vai identificar como “condição necessária para que o indivíduo torne-se sujeito do seu discurso ao, livremente, submeter-se às condições de produção impostas pela ordem superior estabelecida, embora tenha ilusão de autonomia” (Faria, 2015, p. 59).

Assim, afirmam Silva e Gonçalves (2017, p. 3) que “um discurso é algo que se materializa a partir das condições sociais que possibilitam sua produção”. Ele tanto nasce quanto reproduz certas condições políticas e ideológicas, podendo ainda ser modificado ao longo de seu uso. Percebe-se que o discurso é sempre moldado por relações de poder e ideologias exercendo efeitos constitutivos e construtivos sobre as identidades, relações, sistemas de conhecimento, crenças e valores, dissimulando significados e ocultos para aqueles que participam dos discursos.

Alguns discursos são aceitos e estão sempre visíveis na organização, que obedece a crenças e valores compartilhados: o discurso social comum; outros são discursos não-ditos e que normalmente estão permeados por ideologias: discurso democrático-reflexivo; existem discursos que são aceitáveis e por isso estão regulados e são autorizados, os discursos cobertura, os disfarces, os projetos: o discurso ideológico; e também há discursos considerados inevitáveis, expressos para atribuir valor diferenciado a certos membros da organização, o “ser superior” no qual se deve depositar a fé: discurso mítico; e ainda existem os discursos que remetem à finalidade da ação, que tudo justifica, colocando no meio externo a responsabilidade da causa de problemas (Faria & Meneghetti, 2007a).

A partir de uma análise crítica sobre a perspectiva do controle presente no discurso organizacional, principalmente em relação à gestão do afetivo, Siqueira (2009) estabelece seis

categorias conceituais do discurso. Essas categorias, apesar de apresentadas individualmente, se complementam e contribuem para legitimar e propagar a lógica gerencialista:

a) do superexecutivo de sucesso – para concretizar a sua busca no desejo do sucesso expresso pela fama e reconhecimento, o indivíduo se doa ao trabalho e à organização. O indivíduo se deixa envolver e passa a fazer do ideal da organização o seu ideal de vida;

b) do comprometimento organizacional – relacionado com a disposição que o indivíduo manifesta em trabalhar pela empresa, em se engajar para contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e nesse caso ocorre uma identificação com a organização;

c) dos modismos gerenciais – o autor se refere a modas (literatura dos gurus de negócios, espiritualidade), modismos de gestão (*downsizing*<sup>4</sup>, *learning organization*<sup>5</sup>, treinamentos vivenciais, etc.), e outros mecanismos (*day off*<sup>6</sup>, *casual day*<sup>7</sup>, fim do cartão de ponto, entre outros) que são propagados pela mídia de negócios, consultorias e pela própria empresa visando o crescimento da produtividade e o aumento dos resultados;

d) da participação nos processos decisórios – a empresa democratiza o seu processo decisório, apenas no discurso, mas resguarda para poucos as decisões relevantes ou consideradas estratégicas, mesmo quando estas precisam ser legitimadas com os demais;

e) da saúde nas empresas – nesse caso o discurso se divide já que a pressão, o estresse e outros problemas de saúde exigem das organizações um papel na prevenção de doenças e na recuperação da saúde dos indivíduos. Ao mesmo tempo deve-se verificar a responsabilidade da organização como causadora ou preconizadora de doenças em seus empregados;

f) das melhores empresas para se trabalhar – refere-se a critérios externos de avaliação das práticas de gestão das empresas a fim de classificá-las em um ranking de performance, como as melhores empresas para se trabalhar. A ideia aqui é melhorar a imagem das empresas e transformá-las em objetos de desejo para a atração e retenção de talentos, e também para reforçar o comprometimento daqueles que permanecem e que ali trabalham.

---

<sup>4</sup> Downsizing – termo em inglês traduzido como racionalização da burocracia corporativa.

<sup>5</sup> Learning organization – termo em inglês traduzido como organizações que aprendem.

<sup>6</sup> Day off – dia de folga.

<sup>7</sup> Casual day – rito do dia casual (sem uso de roupa formal – terno, por exemplo).

Portanto, observa-se que as empresas fazem uso dos elementos de sua cultura, de suas normas e valores para conquistar a adesão voluntária dos indivíduos à sua missão e ao alcance de seus objetivos e de seus resultados financeiros. Para isso, utilizam-se de um imaginário específico de modo a fortalecer a sua imagem e assumir um papel de grandes, perfeitas, potentes e nobres, de fontes de reconhecimento, de amor e identidade. Elas se apresentam como um lugar onde os indivíduos vão poder materializar os seus projetos e desejos de empreender e progredir na vida e em sociedade (Enriquez, 1974; Freitas, 2000; Siqueira, 2009).

Em um estudo sobre o contexto social e o imaginário organizacional moderno, Freitas, (2000) faz uma reflexão sobre o imaginário próprio que as grandes empresas desenvolveram para se legitimar, como ator social central, frente às mudanças no ambiente socio-organizacional. Por meio de representações específicas as empresas “constroem para e de si uma autoimagem grandiosa, que vai enraizar-se num imaginário próprio, que é repassado não apenas para os seus membros internos, mas também para a sociedade no seu conjunto” (Freitas, 2000, p. 10) e se apresentam como:

1) empresa-cidadã: são aquelas que entendem que podem falar em nome de todos, pois se acreditam isentas de críticas e ocultadas pela atitude de bom mocismo, e por isso se apropriam das frentes de apoio à cultura e à ecologia;

2) o lugar da excelência: sob o risco de serem superadas, as empresas se apropriam do discurso da qualidade e “a excelência torna-se a palavra chave e a condição maldita de sobrevivência de pessoas e empresas”, já que “desloca-se para patamares cada vez mais altos” (Freitas, 2000, p. 11);

3) o lugar da juventude eterna: em função da incorporação de novas técnicas, novos processos e novas práticas as organizações se apresentam como um local de rejuvenescimento permanente, “é a necessidade transformada em qualidade, em virtude, criando exigências cada vez mais acentuadas de agilidade, rapidez e força” (Freitas, 2000, p. 12);

4) a empresa como restauradora da ética e da moralidade: apresentam-se como “guardiãs dos valores sociais mais elevados e da moralidade pública”, e “sendo responsáveis por uma missão nobre, elas se pretendem ares de santidade” (Freitas, 2000, p. 13);

5) a empresa comunidade: faz uso do discurso de “ser uma comunidade ou uma grande família” e exige a identificação completa dos indivíduos (competências profissionais, comportamentais e relacionais), um lugar onde “os laços fraternos se juntam de maneira

entusiasmada e prazerosa” (Freitas, 2000, pp. 13–14).

Sendo assim, as grandes empresas mostram uma tendência em engajar pessoas cujos comportamentos são adequados ao seu próprio estilo e, caso elas não sejam assim, de transformá-las em indivíduos que façam prova de qualidades que favoreçam o seu crescimento e a sua rentabilidade. Para Enriquez (1997c), essa transformação pode ser implementada através do trabalho, da pressão do grupo, pela ideologia dominante na empresa, pelos estágios de formação, ou outros métodos. Diferentes mecanismos culturais são introduzidos ou refinados pela administração em um esforço para ganhar ou sustentar o compromisso, o envolvimento e a lealdade dos funcionários já que os indivíduos, diante da ameaça do desemprego e da escassez de novas oportunidades de trabalho, têm se tornado cada vez mais dependentes das empresas em que trabalham e se adaptado às condições que são impostas por elas (Alvesson & Willmott, 2002; Freitas, 2006; Onuma, Zwick, & Brito, 2015).

Além disso, os indivíduos concordam com muitas demandas que tolhem a sua liberdade e limitam os seus comportamentos alternativos, amoldando-se às necessidades das empresas em um processo chamado de socialização. Motta (1993a) enuncia que a socialização pode ser entendida como um processo através do qual os indivíduos, detentores de potencialidades comportamentais de espectro amplo, são levados a adotar comportamentos mais restritos e nos mesmos padrões do grupo do qual participam, pois as “organizações modernas pretendem *formar*, com seus valores e sua mentalidade, o homem novo de que elas precisam” (Freitas, 2006, p. 62).

Algumas das estratégias utilizadas na socialização são a seleção de novos membros para compor o quadro funcional da organização, o seu treinamento e o aprendizado dos recém-chegados com membros antigos da organização. Submetido ao processo de socialização ao longo de toda a sua carreira, o indivíduo internaliza esses padrões e passa a demonstrar atitudes de lealdade, comprometimento e produtividade, já que se sente responsável pela estabilidade da organização (Motta, 1993a). Em pesquisa sobre a fragmentação da subjetividade de ocupantes de cargos gerenciais, Modesto, Vieira e Garcia (2013, p. 91) apontam que “a socialização pôde ser identificada no estudo como estratégia de poder e influência, utilizada para formar corpos dóceis e produtivos”.

O indivíduo passa a viver o constante estado de alerta, que permite a invasão das atividades em sua vida privada e que irá configurar-se no que Gaulejac (2007, p. 180) chama

de “colonização do espaço e do tempo pessoal”. As áreas de influência da empresa se expandem e elas passam a “ser o lugar onde o trabalho, a convivência e os laços fraternos se juntam de forma entusiasmada e prazerosa” (Freitas, 2006, p. 14).

De acordo com esse contexto, Siqueira (2009), inspirado em Enriquez (1997a), afirma que as empresas contam com o auxílio da gestão de pessoas e de suas políticas e práticas para manter, além do controle sobre o corpo do indivíduo, também o de seu intelecto e psiquismo. Essa estratégia utilizada pela gestão é um tipo de prática ideológica com a finalidade de manipular a subjetividade dos trabalhadores e, ao invés de garantir benefícios aos mesmos, apenas tendem a intensificar o seu comprometimento com o trabalho e o controle sobre eles. Diante disso, diferentes políticas de recursos humanos são adotadas e utilizadas como forma de criar e reforçar o vínculo de parceria entre a empresa e o empregado, e também como forma de interiorizar condutas e princípios. Em conclusão, o indivíduo é cada vez mais coisificado e tratado como um mero recurso pelas organizações modernas, numa perspectiva utilitarista.

Ademais, essas políticas de recursos humanos podem ser consideradas como processos de mediação, visto que são utilizadas para gerenciar as vantagens concedidas aos empregados e também para garantir a aceitação e a submissão dos mesmos às regras e princípios, visando ocultar os objetivos de lucro e de dominação e praticar uma gestão de afetos (Pagès et al., 1987). Esse controle afetivo atua justamente pela identificação, sendo que o discurso amoroso funciona por meio do fascínio, e nesse discurso se trabalha a possibilidade de os indivíduos se perderem em um ser e nele se encontrarem, gerando uma fusão amorosa com o ser fascinante, neste caso, a organização e suas figuras de autoridade, “quando a figura do chefe se torna o objeto do investimento amoroso” (Enriquez, 1990; Schmitt & Leal, 2010, p. 24).

Faria e Schmitt (2007) argumentam que é fundamental para a organização que ocorra o engajamento dos indivíduos-trabalhadores, pois a construção de laços afetivos permite o estabelecimento do vínculo, que é uma das formas de controle social exercida por ela. Um exemplo desse processo é apresentado por Alvesson e Willmott (2002), quando se referem ao convite repetido das organizações, através de processos de indução, treinamento e educação corporativa, para que os funcionários abracem a noção de “Nós” ao se referirem à organização ou equipe, em preferência aos termos “A Empresa”, “Ela” ou “Eles”. Tornar-se membro da família corporativa, pertencer a uma equipe ou time gera sentimentos de pertença e adesão, e cria um senso de comunidade, proporcionando gratificações emocionais aos funcionários de uma organização, reduzindo o seu desejo de liberdade e dominando o seu inconsciente. Tonon

e Grisci (2014, p. 255) reverberam que o sujeito “não necessariamente é regido pelas ordens fundamentadas na obediência a um chefe, mas por meio do compromisso com a lógica gerencial vigente”.

Por consequência, para Freitas (2000), os indivíduos são estimulados a projetarem suas fantasias de poder e onipotência nas organizações, partilhando de seus ideais e se sentindo como parte integrante da mesma, num reencontro com os seus desejos infantis de perfeição e plenitude em um mundo melhor. Porém, “o ser humano não foi desenhado para ser essa perfeição ambulante todos os dias” (Freitas, 2006, p. 63), e o que se conquistou ontem já não mais obedece ao padrão solicitado, jogando o indivíduo em uma luta constante de superação e mascarando uma perversidade pela intensa luta de lugares na vida social e na carreira profissional.

Nesse sentido, estabelece-se então entre o corpo gerencial e os empregados, o que Wood e Paula (2002) denominam de um novo contrato social, baseado no comprometimento, na participação e numa retórica gerencial que passa a ser praticada por todos. De forma geral, os gerentes são os “destinatários” e “portadores” de poderosos esforços regulatórios, estando sua ação vinculada a padrões coletivos de crença e legitimidade que ancoram o controle cultural exercido nas organizações (Alvesson & Willmott, 2002). Neste sentido, a gestão se perverte, como bem nos lembra Gaulejac (2007).

A gestão, então, se decompõe em saberes práticos cuja função é “modelar comportamentos, orientar processos de decisão e estabelecer procedimentos e normas de funcionamento” (Gaulejac, 2007, p. 64). A gestão gerencialista se estabelece, portanto, por meio da objetividade, do funcionalismo e do pragmatismo e dissemina na sociedade uma “ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenho e esses desempenhos em custos e benefícios” (Gaulejac, 2007, p. 36). Dessa forma, a competitividade e o foco nos resultados, antes recursos enfatizados na gestão empresarial, passam a ser propulsores de uma sociedade doentia, onde tudo se gere.

O que se promove é o incentivo à adesão voluntária, a responsabilização e a mobilização total em relação ao trabalho, de modo que o trabalhador se sinta responsável pelos resultados da empresa e viva um engajamento total para o sucesso da mesma, já que lhe é exigida além da fidelidade, a máxima entrega aos objetivos da empresa. O que se demanda nesse processo é que o trabalhador se sacrifique e se dedique inteiramente ao sucesso, que aceite a dominação da

organização ao nível inconsciente e que perca a sua instância crítica, já que a vida produtiva torna-se o seu objetivo central (Faria, 2011; Gaulejac, 2007; Pagès et al., 1987; Siqueira, 2009).

O gerencialismo instituiu além da produtividade, a noção de *performance* para os indivíduos, associando termos como qualidade total, excelência, flexibilidade, gerenciamento de desempenho, gerenciamento por objetivos, entre outros, numa mudança sutil de mensagem de que agora são as organizações que dependem de seus recursos humanos, e começaram a proliferar os *slogans*<sup>8</sup> “uma organização é tão boa quanto seus recursos humanos” ou “as pessoas são o nosso maior patrimônio” (Costea et al., 2008).

Observa-se, mais uma vez, o deslocamento e o afastamento das formas tradicionais de controle para uma situação de autogerenciamento, onde a organização estabelece as metas e patamares de desempenho esperados e o trabalhador se compromete no aumento do engajamento pessoal no trabalho e no sucesso do processo de produção. Nesse caso, o que as palavras “autodesenvolvimento” ou “autoexpressão” representam são formas refinadas de autocontrole e autodisciplina. Para ilustrar, Tonon e Grisci (2015, p. 253) apontam que é importante considerar que o movimento de mercantilização se expressa pela tentativa de controle do que se considerava incontrolável – “a criatividade, a autonomia e as iniciativas do sujeito”. Assim, o trabalho passa a ser mais atraente para o sujeito já que fundamentado na ideia de autonomia, se transforma o controle em autocontrole.

O poder gerencialista preocupa-se não tanto em controlar os corpos, mas em transformar a energia libidinal em força de trabalho. À economia da necessidade canalizada opõe-se a economia do desejo exaltado. Passamos do controle minucioso dos corpos, para a mobilização psíquica a serviço da empresa. A repressão é substituída pela sedução, a imposição pela adesão, a obediência pelo reconhecimento. (Gaulejac, 2007, p. 109).

Da mesma forma, a situação não é diferente para o gestor, pois ele também possui vínculo de trabalho com a empresa, e é instado a demonstrar flexibilidade e adaptabilidade em seu tempo para atender às exigências da organização. Ele precisa responder pelo alcance das metas de produção das equipes e também está sujeito a situações de vulnerabilidade quanto ao desemprego, já que na grande empresa privada o sucesso de ontem não é garantia de estabilidade.

---

<sup>8</sup> Slogan – frase curta que serve de lema na propaganda de produtos.

Os gestores têm seu desempenho profissional corporativo avaliado de forma comparativa e financeira, e sua competência e atributos estão sob julgamento constante, pois são vistos como mecanismos que explicam o seu sucesso ou fracasso (Gaulejac, 2007; Pagès et al., 1987), e sendo assim “a lista dos excluídos aumenta no momento em que os sujeitos não fazem mais do sucesso pessoal o centro de suas vidas” (Siqueira, 2009, p. 65).

Na sequência, busca-se analisar porque as organizações estão estruturadas de forma a serem vistas como centrais na sociedade, identificar como a lógica do controle se manifesta dentro delas e compreender como o controle social exercido sobre o trabalhador se manifesta e se perpetua através das novas tecnologias, da intensificação do ritmo do trabalho e da aceleração intelectual.

## **2.2 O Controle Social e as Práticas de Poder na Organização**

As organizações são reconhecidas como um dos sistemas sociais mais formalizados da sociedade, portanto elas demandam condutas institucionalizadas e são responsáveis pelas formas de condutas dos atores sociais. Como consequência, elas são rápidas em avaliar cenários e elaborar respostas para eventuais crises ou mal-estar no processo de identificação de indivíduos, bem como em desenvolver mecanismos para realinhar os seus processos ao novo cenário e redistribuir os papéis de seus membros (Motta, 1993a).

Faria (2011) reverbera que a organização comporta um conjunto de mecanismos de controle que norteiam as relações entre o sistema produtivo e a força de trabalho, e o autor afirma que “o controle pode ser visto como uma manifestação de poder” (Faria, 2011, p. 19). Portanto, para conhecer os seus movimentos, estratégias, discursos e símbolos é necessário desvendar os mecanismos que dão sustentação às relações de poder e aos processos de controle utilizados pelas organizações.

Com o objetivo de alcançar o controle do comportamento dos indivíduos, as empresas fazem uso de diferentes estratégias de humanização das relações de trabalho: políticas de altos salários, recompensas econômicas conjugadas com recompensas simbólicas, participação do empregado nos lucros obtidos pela empresa, participação em processos de decisão, participação em um coletivo de trabalho, entre outras. São práticas que analisadas de forma crítica, ao contrário de humanizar as relações, se apresentam como estratégias para reduzir as contradições

e antecipar os conflitos que podem se manifestar com a insatisfação dos empregados (Pagès et al., 1987; Siqueira, 2009). Essas recompensas também podem se tornar uma armadilha, pois o que a empresa propõe é o contrato psicológico através de um discurso utilitarista, em que o sujeito para obter reconhecimento, admiração e ser considerado como uma pessoa essencial para os objetivos da organização, se submete a ritmos intensos de trabalho, se afasta do convívio familiar e muitas vezes priva-se do descanso com prejuízo para sua saúde física e mental (Faria & Meneghetti, 2007a).

Inspirados na obra de Pagès et al. (1987), os autores Hopfer e Faria (2006) afirmam que o controle social é um conjunto de regras que codificam o campo de atividade de cada indivíduo, bem como o seu campo de relações sociais internas (estrutura hierárquica) e externas (clientes, fornecedores e governo) à organização. Ele é também uma estratégia de gestão organizacional que busca novas formas de expansão do capital, envolvendo aspectos manifestos e ocultos no âmbito das relações de trabalho e das relações de poder (Enriquez, 1997b; Faria, 2011; Motta, 1993a).

Ademais, em seus estudos sobre o funcionamento dos grupos e organizações, Enriquez (1997a) afirma que a organização se apresenta como um sistema cultural, simbólico e imaginário, apresentando paradoxos e contradições. Ela é um sistema cultural porque oferece uma estrutura de normas e valores que orientam a conduta de seus atores; é um sistema simbólico porque necessita instituir mitos, heróis e ritos de passagem e de iniciação, narrando ou inventando uma saga que a legitima perante seus membros e dá sentido à sua vida; é também um sistema imaginário que dá sustentação aos outros dois sistemas e que se apresenta como um lugar para a projeção dos fantasmas, desejos, angústias e medo de seus membros.

O autor propõe o estudo de sete instâncias de análise - mítica, social-histórica, institucional, organizacional (ou estrutural), grupal, individual e pulsional - que “permitem apreender o fenômeno organizacional” (Enriquez, 1997a, p. 9) e identificar as formas de controle social existentes nas organizações, pois para ele a representação que uma organização faz de si mesma, por meio de significantes e significados, pode não ser o que ela pensa que é. Na visão de Enriquez (1997a, p. 143), as instâncias de análise são específicas, refletindo uma realidade que se articula e algumas vezes podem, ou não, aparecer, mas estão sempre vinculadas e se combinando em inúmeras ligações de “dependência, interdependência, indução recíproca, complementaridade e substituição”, mesmo que somente algumas delas sejam percebidas em

situações observadas. As instâncias são níveis que buscam “contribuir para esclarecer a natureza das organizações e das estruturas que ela adota” (Enriquez, 1997a, p. 25).

Para ilustrar, Enriquez (1997a) esclarece que o mito organizacional faz referência à origem das coisas, da comunidade, de um outro lugar que abre caminho para o que se está vivendo agora, de um evento que é estrutura do mundo, mas versa sobre ele de forma afetiva e intelectual. O mito é utilizado pela organização, através do uso de um discurso comum, com o propósito de gerar a identificação dos seus membros por meio da afetividade.

Através da identificação, o indivíduo passa a amar a organização, a comprometer-se e dedicar-se para atingir os seus objetivos (da organização), que também reconhece como seus, já que “possui uma fonte de satisfação e uma valorização narcisista” (Schmitt & Leal, 2010, p. 30). Portanto, se o mito é utilizado para definir um objetivo em comum para os membros da organização, a ideologia irá completá-lo também falando ao afetivo, ao consciente e inconsciente dos indivíduos.

A ideologia organizacional constrói e oferece aos seus membros uma realidade em acordo com as suas necessidades, e segundo Pagès et al. (1987, p. 75) “ela não se contenta em ocultar os mecanismos de dominação que a fundamentam, mas propõe um sistema de crenças e valores, uma moral de ação, apropriados para conduzir os empregados à adesão”. Sendo assim, a organização se apresenta como o lugar da realização dos desejos e projetos individuais e grupais, seduzindo o que se deixa ser seduzido (Siqueira, 2009).

Para os indivíduos viver no mito é confortável, é como se submeter a uma autoridade paterna sem qualquer questionamento, aceitando o discurso realizado por meio do vínculo afetivo como uma verdade absoluta, numa entrega total que eventualmente causará a perda da sua identidade e a alienação (Enriquez, 1997a). Em pesquisa sobre o controle afetivo em duas organizações, Schmitt & Leal (2010) concluem que a relação de fascínio amoroso que se estabelece entre o sujeito e a organização, seu líder e mito, é daquela na qual o “controle e o poder se prestam para manter a ordem e o desejo de quem está na posição idealizada, perdendo-se o indivíduo em uma situação de logro, em seu desejo de reconhecimento” (Schmitt & Leal, 2010, p. 36).

Em conclusão, Enriquez (1997a) deixa claro que atualmente todas as organizações tratam “consciente e voluntariamente” de construir sistemas culturais, “a fim de modelar os pensamentos, induzir os comportamentos indispensáveis a sua dinâmica”, conseguindo integrar os seus membros à cultura que “propõe e impõe” (Enriquez, 1997a, p. 37). Sendo assim “a

cultura desenha os limites que estabelecem a identidade corporativa dentro da qual os indivíduos devem organizar o alcance de suas próprias experiências” (Costea et al., 2008, p. 675).

Como resultado, a organização se apresenta como o lugar da existência do sujeito e é nela que ele vive em comunidade, adquire a sua identidade e o reconhecimento do outro. Para participar da comunidade organizacional, o indivíduo se submete às imposições de metas, níveis de desempenho e eficiência, participa de forma voluntária e interioriza limites, aceitando o sistema de controle social (normas e proibições) que lhe é imposto (Enriquez, 1997a; Pagès et al., 1987; Siqueira, 2009). Em conclusão de estudo, após realizar uma pesquisa com executivos, Pabst (2008) reflete sobre a ocorrência do sucesso dentro ou fora da empresa, e conclui que “ao relacionar o sucesso profissional à família, se pode dizer, também, que o executivo vivencia a empresa como comunidade”, já que “o sucesso está fora da empresa, mas somente se o executivo estiver empregado” (Pabst, 2008, p. 387).

De forma análoga, Faria (2011) observa que quando está submetido à impessoalidade das estruturas e à hierarquia da organização, “o indivíduo tem sua atividade controlada e o seu comportamento dirigido através dos níveis de responsabilidade assumidos e do cargo ocupado, seja dos níveis operacionais até a gerência, pois esses definirão a forma de se colocar frente aos outros” (Faria, 2011, p. 44). Ao indivíduo é concedido um papel a cumprir e um status na estrutura, pois para a organização somente interessam as características individuais que são ou podem ser úteis ao processo de produção e, se em algum momento o enfrentamento ou o questionamento se apresentam, os mecanismos de controle aparecem em sua forma coercitiva e explícita.

De forma geral, as organizações vivem momentos de contradição, pois ao mesmo tempo que manifestam um discurso de inovação e de desenvolvimento criativo de seus membros, elas controlam e conduzem os indivíduos, por meio de regras e normas, aos caminhos definidos por ela (Faria, 2011; Siqueira, 2009). Os fenômenos de poder, as leis escritas e as normas de conduta que regem e orientam as relações, revelam o papel de mascarar os conflitos e as violências possíveis ou de exprimi-las. Sob o mesmo ponto de vista, Pagès et al. (1987) apontam a organização hipermoderna como um sistema de controle baseado em mediações econômicas, um sistema decisório de autonomia controlada, um lugar autônomo de produção ideológica e de dominação psicológica sobre seus trabalhadores.

Enriquez (2001, pp. 68–69) avança nessa crítica e enfatiza que o controle do ser humano, como ser social, é uma preocupação constante dos homens de poder e por isso dizer controlar é dizer: “como impedi-los de perceber o que lhes acontece, como submetê-los, tornando-os satisfeitos em sua submissão, ou pelo menos prontos a aceitá-lo”. Enriquez (2014) apresenta alguns mecanismos de controle utilizados pela gestão organizacional como forma de promoção do discurso ideológico:

a) os controles sobre o corpo: visam o estabelecimento de cadências de trabalho, o trabalho em cadeia e circuitos administrativos precisos que habituam o homem a pensar seu corpo em termos de rentabilidade, eficiência, fadiga mínima e de permanente controle sobre si (os estudos de tempos e movimentos, de postos e de ergonomia que visam a adaptação da máquina ao homem e vice-versa, os comportamentos rígidos e formalizados dos empregados e executivos – vestuário, gestual, e um modelo de conduta comum);

b) os controles sobre o pensamento: pela instauração de uma ideologia geral de crença na ciência e na racionalidade - difundido pelo pensamento com perspectiva na modelização, matematização e quantificação (o discurso do empreendedorismo, os programas de formação e modelos de gestão, os círculos de qualidade); e pela instauração de uma ideologia de *performance* e integração – a empresa se torna a organização sagrada da sociedade, e se coloca como modelo para outras instituições e organizações, mantendo os colaboradores em permanente estado de culpa (não ser suficientemente conformista, não ser suficientemente criativo);

c) os controles sobre o psiquismo: se manifestam na expressão de sentimentos positivos (de admiração, mimetismo) e naqueles elaborados por meio de processos de aprendizagem de condutas normalizadas (estágios de aperfeiçoamento, programas de integração).

Enriquez (2001) enumera também como controles psicológicos: a “*identificação*” que vai possibilitar a cada membro se sentir parte da instituição; o “*recalcamento*” que é a tentativa de não deixar emergir nos seus membros desejos que possam causar ruptura na relação; a “*repressão*” que se instala quando o recalcamento não é suficiente, para aqueles grupos designados como autores do mal que circula ou se insinua; a “*negação*” como um elemento regulador social para coisas que mesmo vistas (reais) são negadas; e o controle por “*meio do amor*” (pela identificação total ou expressão de confiança), que se apresenta por meio da

“*sedução*” – que reside na aparência e no jogo das aparências, e do “*fascínio*” – que é próximo da hipnose e nele “está em jogo a possibilidade que os homens têm de se perderem em um *ser* e de nele se *encontrarem*” (Enriquez, 1990, pp. 286–287).

O autor sistematiza seus estudos sobre dominação em sete meios de controle social consolidados, com suas características, na Tabela 2, onde estão sistematizados os modos de controle definidos pelo autor e suas principais características.

Tabela 2

## Sistematização dos modos de Controle Social propostos por Enriquez (1990)

Modos de Controle	Características
Controle direto (físico)	Exercido através da violência - fundado sobre a opressão que assume as formas de <i>exploração</i> e da <i>repressão</i> . <i>Exploração</i> dos indivíduos e dos grupos totalmente submissos às leis do capitalismo selvagem, que fazem dobrar os corpos e corações; <i>repressão</i> que se exprime em todos os casos de questionamento ou mesmo quando uma ameaça dessa ordem é percebida aos olhos dos dirigentes.
Controle organizacional (pela máquina burocrática)	Prevalece no mundo das grandes organizações industriais e administrativas, é o controle do trabalho (e do rendimento) que os indivíduos devem realizar.
Controle dos resultados (pela competição econômica)	Modo de controle mais sutil, mais moderno, apelando à iniciativa e inventividade de cada um. O importante para os grupos, organizações ou indivíduos, é o sucesso nos negócios e na vida, sucesso reconhecido e invejado pelos outros, indispensável de qualquer forma para se manter na corrida e não se tornar desacreditado pelo sistema.
Controle ideológico (pela manifestação da adesão)	A ideologia proposta, ética definida, deverão servir de "bíblia" para os cidadãos. Só poderão ascender aos postos de comando, só poderão fazer carreira e serem considerados como dignos de confiança, as pessoas que manifestem uma adesão completa e entusiástica a essa ideologia, ou melhor, que dela se façam propagandistas, prontos a sacrificar suas vidas privadas.
Controle do amor (pela identificação total ou expressão de confiança)	[...] é o discurso amoroso que se apresenta sob dois modos de funcionamento: o fascínio e a sedução. O <i>fascínio</i> que é próximo da hipnose e no qual "o que está em jogo é a possibilidade que os homens têm de se perderem em um <i>ser</i> e de nele se <i>encontrarem</i> " (p. 286). Na sedução, "o que está em jogo é outra coisa. A sedução reside na aparência e no jogo das aparências".
Controle pela saturação (um só texto repetido indefinidamente)	[...] monopolização da expressão do discurso social e a censura generalizada, que privam todas as classes de seus próprios desejos e meios de expressão.
Controle pela dissuasão (instalação de um aparelho de intervenção)	Com base em estudos de Lyautey, que dizia que a dissuasão atua por "mostrar sua força para não ter que usá-la".

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado a partir de Enriquez (1990)

Da mesma forma, na visão de Motta (1993a), a questão do controle social é central na análise organizacional, pois se configura como uma instância a serviço de sistemas sociais maiores. Partindo dos estudos dos textos de Enriquez (1990), o autor afirma que para entender os modos de controle social é relevante que se investigue o pensamento disciplinado e vigilante, analisando-se o que está oculto da mídia e excluído da história, e também menciona sete formas

de controle social presentes nas organizações. Os modos de controle social propostos por Motta (2000) e suas principais características foram sistematizados e se encontram consolidados na Tabela 3.

Tabela 3

Sistematização das formas de Controle Social propostas por Motta (2000)

Formas de Controle	Características
Física	Funda-se na violência, na exploração individual e grupal, raptando a vida dos indivíduos e submetendo-os à censura e aos impedimentos.
Social	Refere-se ao controle burocrático, do trabalho e do rendimento, centrando-se no desempenho, na docilidade e na obediência.
Por Resultados	É dado pela competição econômica, que apela à inventividade e à iniciativa, que se vale da ideologia do sucesso.
Democrática	Baseada na expressão popular que confere "legitimidade" às estruturas dominantes para indicar os desejos dos participantes, promover a adesão, propor uma ideologia, definir uma ética, incluir e excluir, sob o comando de poucos.
Por vínculos libidinais	Atua através do amor, da total identificação ou da expressão de confiança dos subordinados com o chefe, sendo o discurso amoroso manifestado pelo fascínio e pela sedução.
Por saturação	"caracterizado pela repetição infinita de um único texto", em uma situação de um poder sem projeto, que uniformiza e monopoliza o discurso e a censura, retirando dos grupos e dos indivíduos sua voz e sua existência e tornando-os apáticos.
Pela dissuasão	Ocorre através da "instauração de um aparelho de intervenção" que funciona pela ameaça do uso da força, por demonstrações de domínio dos aparatos coercitivos sem necessidade de utilizá-los.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado a partir de Motta (2000)

Faria (2011, p. 85), de maneira análoga, conclui que “as relações entre as organizações produtivas e os trabalhadores tomam, necessariamente, a forma de um sistema de controle”, e por isso não se pode analisar o controle em si sem analisar sua prática, seus efeitos e as relações entre ambos. Esse controle subtrai do trabalhador as iniciativas e as decisões sobre a forma (como) e a quantidade (quanto) necessárias da produção, garantindo para a gerência a prerrogativa da prescrição da natureza do trabalho, da quantidade a produzir, da forma de remunerar, da definição do horário e dos comportamentos considerados adequados (Faria, 2011).

A partir das formas de controle social sugeridas por Enriquez e Motta, Faria (2011, pp. 129–130) sistematiza as abordagens e agrupa as formas de controle social sugeridas pelos autores em três níveis interdependentes:

a) econômico - que segue a lógica das relações de produção, das relações de processos de trabalho, da gestão técnica, e da propriedade da organização produtiva, visto que o trabalhador é alijado do controle sobre o processo de produção;

b) político-ideológico - que funciona a partir de uma superestrutura construída a partir das relações de produção, especificamente na questão das relações de posse e sua institucionalização e que tem como suporte um sistema de ideias capaz de conferir legitimidade às ações;

c) psicossocial – que diz respeito às relações entre os sujeitos inseridos nos processos produtivos e políticos, sejam eles indivíduos ou coletivos de trabalho. Nesse caso específico o autor estabelece outras categorias classificatórias cujas características se encontram consolidadas na Tabela 4.

**Tabela 4**

**Sistematização dos níveis de Controle Psicossocial propostos por Faria (2011)**

<b>Níveis de Controle</b>	<b>Características</b>
<b>Físico</b>	Tem por base o domínio do corpo do indivíduo ou do grupo social, agindo através da violência, da exploração [...]. O controle físico se encontra na divisão social e técnica de trabalho, na vigilância, nas formas de relacionamento social (trajes, atitudes, posturas) e no desempenho.
<b>Normativo</b>	Refere-se ao conjunto de regras, normas e dispositivos formais e às regulamentações não explicitadas mas entendidas pelos sujeitos como definidoras de conduta que regem a ordem organizacional. [...] Define tanto os procedimentos burocráticos, com suas atribuições de autoridade e responsabilidade.
<b>Finalístico ou por resultados</b>	Refere-se ao controle que busca garantir o cumprimento da finalidade econômica e política da organização, sua ação material, seus resultados, através do estabelecimento de metas e objetivos e da criação de compromissos, especialmente aqueles que configuram sentimentos de cumplicidade.
<b>Compartilhado ou participativo</b>	Refere-se à busca de legitimidade da ação, através da construção e da manutenção de convicções e de procedimentos tidos como éticos [...]. Ele é evidenciado nas formas de definição das estruturas de gestão (inclusive na composição de cargos e funções administrativas), nos encaminhamento dos planos e das estratégias de ação.
<b>Simbólico-imaginário</b>	Diz respeito aos processos de adesão imaginária, ao desenvolvimento de modelos de comportamento tidos como referências, às formas de competição interna, às crenças e suposições concretas ou fictícias [...] à instauração de aparelhos de intervenção que funcionam pela ameaça do uso da força e por demonstrações de domínio de aparatos coercitivos sem necessidade de utilizá-los.
<b>Por vínculos</b>	Refere-se à concepção de um projeto social comum, atuando através de contratos formais ou psicológicos, dos interesses e das necessidades, do amor, da ternura, da libido, [...] na medida em que os sujeitos desejam o vínculo para se inscreverem no campo do outro.
<b>Por sedução monopolista</b>	Caracterizado pelo discurso único, pela coesão primária (grande família, colaboradores), pela realização de um poder sem projeto, que uniformiza e monopoliza o discurso e a censura, retirando dos grupos e dos indivíduos sua voz e sua existência e tornando-os apáticos, submissos, conformados, totalmente crédulos e confiantes.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado a partir de Faria (2011)

Os modelos apresentados pelos autores (Enriquez, 1990, 2014; Faria, 2011; Motta, 1993a; Motta & Freitas, 2000), trazem em suas tipologias correlações quanto aos modos de controle, especialmente naqueles vinculados ao caráter psicológico, e que são utilizados como forma de promoção do controle ideológico. Na mesma linha, Hopfer e Faria (2006) afirmam que alguns estudos mostram, sob diferentes ângulos, que as organizações estão ampliando as suas formas de controle social, já que a perda de controle sobre os sistemas de produção seria fatal para sua sobrevivência.

Para Freitas (2000, p. 9), “as organizações são espaços de comportamentos controlados e todo o controle social passa, necessariamente, pelo controle da identidade do trabalhador”, e Moro e Amador (2015, p. 208) reverberam, ao apontar que um dos modos do trabalho contemporâneo é “trabalhar gerenciando” (a si e aos outros), o que pode ser visto como um imperativo colocado para os trabalhadores, uma vez que o controle é internalizado para cada um deles. Essa situação desloca o controle para a subjetividade do trabalhador e os discursos são colocados sobre a capacidade de inovação, iniciativa, e agilidade para atender a um contexto de constante transformação.

Como as organizações têm seu foco na livre competição e na ideia de que “os melhores” vencerão, aplicam esses conceitos no seu ambiente interno (Enriquez, 1997a), e a maioria dos empregados acredita no discurso de imagem de sucesso e futuro grandioso utilizado, pois dissimula o sistema perverso de controle para atraí-los (Hopfer & Faria, 2006). A empresa reforça uma identidade que não possui, e o mito da empresa maravilhosa normalmente se desfaz, o que corrobora a concepção de Enriquez (1997a) de que as organizações ocultam a sua história real e por isso conduzem os sujeitos a se tornarem membros da equipe e se sentirem parte de algo maior do que eles.

Intraempreendedorismo (Gawke, Gorgievski, & Bakker, 2019), *coaching*<sup>9</sup>, *mentoring*<sup>10</sup>, são conceitos que, acompanhando as tendências do *pop-management* acadêmico e do contexto neoliberal do mercado, inundam os discursos da inovação e as práticas organizacionais que seguem as tendências do mercado, com o propósito de reforçar a ideologia da empresa e apreender a subjetividade dos trabalhadores (Faria & Schmitt, 2007). Por consequência, um dos papéis gerenciais atuais é lidar com esse conflito, numa busca contínua de reconstrução de

---

<sup>9</sup> *Coaching* – palavra em inglês que define um processo de desenvolvimento humano, pautado em técnicas para apoiar pessoas e empresas no alcance de metas.

<sup>10</sup> *Mentoring*- termo em inglês, normalmente traduzido como “tutoria”, “mentoria”.

significados e valores compartilhados, com a finalidade de dar direção à empresa e influenciar positivamente o empregado em sua *performance* (Motta, 1993a).

O gestor, tomado como um líder e um empreendedor, assume a responsabilidade de mobilizar os demais para um incessante autoinvestimento na organização, suscitando o empreendedorismo e influenciando na produção de um autogerenciamento. Essas iniciativas buscam a melhoria da performance, o alto desempenho e a melhor produtividade e qualidade, como uma produção subjetiva alinhada às necessidades econômicas do mercado (Gaulejac, 2007; Moro & Amador, 2015). Além disso, na luta para atingir o perfil ideal, os gestores também precisam estar bem fora do trabalho, devem possuir uma família estruturada, apresentar-se de forma elegante e manter e estender as suas relações sociais, já que conduzir mal sua carreira é correr o risco de ser descartado (Oltramari & Grisci, 2014).

Dessa forma, a gestão gerencialista e seu foco na eficiência e eficácia (Gaulejac, 2007; Pagès et al., 1987) extrapola os ambientes de trabalho e alcança a vida, levando a uma utilização intensificada de índices e a competitiva busca por resultados e sendo assim, expandir o uso de estratégias de gestão para fora do ambiente de trabalho para reforçar a lógica de gestão da família no ritmo da competitividade” (Tonon & Grisci, 2015, p. 33).

Gaulejac (2007) chama a atenção para o fato de não haver mais divisão entre o tempo livre e o tempo do trabalho, e exibe-se uma solicitação permanente do gerente (trabalhador) para se dedicar à consecução dos resultados esperados pela organização. Esse é um modelo de gerencialismo que demanda a “orientação de comportamento que atenda de modo autômato aos apelos de produtividade, serventia e descartabilidade” (Feijoo & Dhein, 2014, p. 170).

As novas tecnologias permitem que os escritórios se instalem nos domicílios e em qualquer outro lugar para o qual o sujeito se desloque. É comum a frequência de gerentes e executivos plugados nas tomadas de aeroportos, ou mesmo dentro dos aviões, atualizando tabelas e elaborando planilhas de resultados organizacionais. Como menciona Johnsen (2016, p. 1408) “o trabalhador é gradualmente persuadido e empurrado para um mundo onde o tempo é dinheiro e o dinheiro é acumulado através da extração de mais tempo de seu trabalho do que o investido na produção de bens”.

Verifica-se que o espaço da organização invade o espaço privado dos sujeitos, a identidade afasta-se do nome e assevera-se na função ou cargo exercidos. Assim, a carreira se torna uma obsessão, sendo os momentos de distração e ócio percebidos como um momento de perturbação (Oltramari & Grisci, 2014), de perda de tempo e de adoecimento (Santos & Traesel,

2018). Como resultado, Tonon e Grisci (2015) indicam que a sensação de escassez de tempo, ou mesmo de dívida para com a organização, constitui os estilos de vida dos executivos contemporâneos. Comprometidos com a necessidade de serem eficientes, estão sempre se reorganizando na busca de alcançarem o melhor desempenho, a melhor performance produtiva e a melhor posição, na esperança de receberem o reconhecimento da sua organização (Tonon & Grisci, 2015).

A empresa, portanto, precisa reinventar periodicamente os seus sistemas de trabalho para sustentar essa dominação nas relações de produção (Hopfer & Faria, 2006). Em diferentes situações, mascaradas como um ingênuo recurso sob o uso de refinadas formas discursivas e práticas de comunicação e de *merchandising*<sup>11</sup> e muito utilizadas pela gestão, as organizações pressionam o trabalhador a produzir e se dedicar sempre mais, utilizando-se de estratégias sutis de “encantamento” para não revelar aos mesmos a manipulação dos sentidos que se configura como um mecanismo de controle e cooptação (Vizeu & Cicmanec, 2013).

As conclusões e reflexões apresentadas pelos autores trouxeram elementos e características relevantes para o objetivo desse estudo, que é analisar as estratégias de criação e promoção do discurso organizacional utilizadas por executivos das empresas de telecomunicações, para alcançar o controle social dos trabalhadores.

### 2.3 Análise Crítica de Discurso (ACD)

Nesta seção, expõem-se os pressupostos teórico-metodológicos que orientam esta pesquisa, trazendo contribuições de diferentes autores para os estudos da Análise Crítica de Discurso (ACD), bem como em áreas do conhecimento afins.

A Análise Crítica de Discurso (ACD) foi desenvolvida nos anos 90 por um grupo de estudiosos (Teun Van Dijk, Norman Fairclough, Gunther Kress, Teo van Leeuwen e Ruth Wodak), e estabeleceu uma relação de continuidade dos estudos da Linguística Crítica (LC) realizados na Universidade de East Anglia por Roger Fowler, Tony Trew e Gunther Kress. Os trabalhos desenvolvidos pelo grupo se diferenciaram das pesquisas em linguística

---

<sup>11</sup> Merchandising – técnicas mercadológicas que dizem respeito à colocação de um produto no mercado em condições competitivas adequadas e atraentes para o consumidor.

anteriormente realizadas e que focavam os aspectos formais da linguagem, com pouca atenção a questões como hierarquia social e poder, e por isso o termo ACD passou a ser usado como referência a uma abordagem particular de análise linguística.

Para Wodak (2004), os trabalhos dos autores seguem o paradigma da análise crítica do discurso e incluem diferentes áreas de concentração: Kress nos estudos de economia política dos meios de representação; Fowler no uso de ferramentas oferecidas pelas teorias linguísticas padrão para revelar as estruturas linguísticas de poder nos textos literários e jornalísticos; Fairclough e seus seguidores no estabelecimento das teorias sociais que sustentam a ACD na investigação da linguagem em relação ao poder e à ideologia, e também no uso da ACD para revelar a natureza discursiva de mudanças sociais e culturais; os estudos de van Dijk no desenvolvimento de um modelo teórico que explique os mecanismos do processamento cognitivo dos discursos e também reunindo e divulgando teorias e aplicações de muitos estudiosos interessados na linguagem e na pesquisa de seu uso para investigação de fenômenos sociais; entre outros.

Segundo Chouliaraki e Fairclough (1999), a prática teórica-crítica, na qual se insere a ACD, se preocupa em expor mecanismos sociais que mantêm a estabilidade das estruturas, das relações e dos papéis de poder manifestos. Dessa forma, a análise que será realizada dos textos linguísticos pelo pesquisador, levará em consideração não somente os produtos de processos de produção e interpretação textual, mas serão investigados os próprios processos, em linha com Fairclough (2016) quando orienta que o discurso deve ser historicamente situado e dinamicamente estudado.

Magalhães (2005) aponta que a principal contribuição de Fairclough para a ACD foi a criação de um método para o estudo do discurso, e o seu esforço para justificar porque as ciências sociais e estudiosos sobre mídia precisam dos linguistas, considerando-se o caráter transdisciplinar da abordagem pela sua possibilidade de utilização em diferentes contextos.

Para Silva e Gonçalves (2017), a ACD proposta por Fairclough e seus seguidores tem como mérito escapar do reducionismo linguístico já que promove a aproximação dialética entre os discursos localmente situados e as ordens discursivas estabelecidas, valorizando a capacidade de agência dos indivíduos e a realidade social, e evidenciando as ideologias e relações de poder presentes no discurso. A teoria social proposta por Fairclough tem com objetivos

reunir a análise de discurso orientada linguisticamente e o pensamento social e político relevante para o discurso e a linguagem, na forma de um quadro teórico que será adequado para o uso na pesquisa científica social e, especificamente, no estudo da mudança social (Fairclough, 2016, p. 93).

Considerando-se que o discurso também é “socialmente construtivo, constituindo os sujeitos sociais, as relações sociais e os sistemas de conhecimento e crença” (Fairclough, 2016, p. 61), o estudo estará focado em seus efeitos ideológicos construtivos, especificamente aqueles relacionados com a manutenção e transformação de relações de poder e controle que se apresentam na gestão organizacional.

A ACD se preocupa não somente com as relações de poder no discurso, mas também “com a maneira como as relações de poder e a luta de poder moldam e transformam as práticas discursivas de uma sociedade ou instituição” (Fairclough, 2016, p. 61), cuidando do funcionamento do discurso na transformação criativa de ideologias e práticas, como também do funcionamento que assegura a sua reprodução. Para a ACD os textos devem ser analisados em diferentes aspectos de forma e significado, com a inclusão, por exemplo, das propriedades do diálogo e da estrutura social, assim como o vocabulário e a gramática. Em função dessa abordagem, esse estudo deverá dar ênfase na compreensão do discurso como contribuição tanto para a reprodução como para a transformação da sociedade.

Por consequência, os discursos podem ser entendidos como manifestações particulares de uso da linguagem, ou textos linguísticos, referindo-se a qualquer produto escrito ou falado, e por isso Fairclough (2016) propõe considerar o uso da linguagem como prática social, já que é através do mesmo que as pessoas podem agir e interagir com os outros e com o mundo. Para o autor o discurso contribui para a constituição de diferentes dimensões da estrutura social, e ao mesmo tempo é moldado e restringido pelas mesmas. O discurso participa na construção de normas, convenções, relações, identidades e instituições, já que “o discurso é uma prática, não apenas de representação do mundo, mas de significação do mundo, constituindo e construindo o mundo em significado” (Fairclough, 2016, p. 95).

Para a ACD o discurso é mais do que um instrumento de comunicação, sendo concebido como um processo circular, no qual as práticas sociais influenciam textos e outros eventos e essas são analisadas também a partir dos textos, numa interdependência entre a linguagem e o mundo,

enxergar o discurso sob essa perspectiva implica que um fato organizacional como a competitividade entre empresas, pode ser visto como um evento discursivo, na medida em que a competitividade se torna uma realidade concreta por meio de distintas ações discursivas, tais como campanhas publicitárias e materiais promocionais; [...] estratégias persuasivas de vendas, utilizadas pelos vendedores/representantes comerciais; discursos institucionais sobre a missão da empresa, seus valores, ações, etc. (Silva & Gonçalves, 2017, p. 7).

Em função desta concepção, para Vieira e Resende (2016) a ACD adota uma perspectiva crítica do mundo realista e o processo de análise textual por ela desenvolvido envolve um trabalho explanatório que conjuga a *compreensão*, quando se realiza a descrição e a interpretação das propriedades do texto, e a *explicação*, quando se utilizam os conceitos de um arcabouço teórico específico para investigar o texto como material empírico. Assim, pode-se ter acesso ao nível mais profundo das práticas sociais investigadas e acessar os sentidos que os textos possam ter sobre relações sociais, ações e interações, conhecimentos, crenças, atitudes, valores, identidades, e que estão a serviço de projetos ideológicos de dominação ou exploração, sustentando uma distribuição desigual de poder.

Para Fairclough (2016), a ACD privilegia os aspectos sociais das práticas, já que o seu objetivo não é apenas o discurso em si, mas também sua relação com os elementos não discursivos do social e, ao contrário de outras teorias, a ACD vê o poder como uma força temporária, de equilíbrio instável e por isso as relações assimétricas de poder são passíveis de mudança e superação (Vieira & Resende, 2016).

### 2.3.1 Análise tridimensional do discurso

O conceito tridimensional da ACD proposta por Fairclough (2016) propõe o estudo de qualquer ‘evento’ discursivo a partir das dimensões: **textual**, exemplo de **prática discursiva** e exemplo de **prática social**. O autor deixa claro que essa separação se dá apenas para fins pedagógicos e de melhor compreensão, visto que “qualquer evento discursivo (qualquer exemplo de discurso) é considerado simultaneamente como um texto, um exemplo de prática discursiva e um exemplo de prática social” (Fairclough, 2016, p. 22).

Nesse contexto, as dimensões propostas na ACD orientam as análises do discurso e permitem a combinação de relevância social e especificidade textual para entender as mudanças sociais, avaliadas segundo os conceitos de intertextualidade e interdiscursividade dos aspectos

que não estão explícitos no discurso. Para o autor o conceito de intertextualidade é de grande importância na teoria desenvolvida e deve ser um foco principal na análise de discurso (Fairclough, 2016), pois implica na constituição heterogênea dos textos.

A dimensão **textual**, também chamada de descrição, trata da análise linguística dos textos e pode ser organizada pelos itens ‘vocabulário’, ‘gramática’, ‘coesão’ e ‘estrutura textual’, e seu objetivo é avaliar como os textos estão construídos, e verificar as questões de forma e de significado. Sendo assim, a forma e a ordem em que os elementos ou episódios são combinados no texto, a escolha do modelo e da estrutura das orações, o vocabulário e o uso de metáforas contribuem para a produção de discursos hegemônicos, para a naturalização de ideologias específicas e para a manutenção ou reforço de relações de poder (Fairclough, 2016; Irigaray, Cunha, & Harten, 2016).

A dimensão da **prática discursiva** especifica a natureza dos processos de produção (quem, o que se produz e para quem), distribuição (via quais mecanismos, e qual forma de organização - uma conversa, textos escritos, uma reunião, um discurso) e consumo (a interpretação e quem consome – como e por quem); em que circunstâncias ou contextos se localizam os argumentos discursivos (situação da qual o discurso faz parte); com que força ou coerência os enunciados são veiculados e a intertextualidade argumentativa do discurso é percebida (Fairclough, 2016).

Na análise da intertextualidade, termo cunhado por Kristeva e desenvolvido por Bakhtin e Authier-Revuz, o propósito é identificar quais textos ou enunciados de outros textos compõem ou participam na construção do texto que está sendo analisado. Fairclough (2016) faz a distinção entre dois tipos de intertextualidades:

a) Intertextualidade manifesta – constituição heterogênea de textos por meio de outros textos, que são específicos. Nesse caso podem-se analisar marcas grafológicas ou gramaticais diretas como aspas ou recuos do texto que separam o acréscimo de um novo texto ao texto inicial, ou o texto pode estar integrado de forma indireta, dando ambivalência ao sentido do texto, portanto deve-se atentar para a negação, a pressuposição e a ironia.

b) Intertextualidade constitutiva ou Interdiscursividade – constituição de um texto com base em uma configuração de tipos de textos ou convenções discursivas que entram na sua produção.

Especificamente no caso da análise da interdiscursividade, que é a estratégia de se apropriar de outros discursos mais estabelecidos como recurso no texto, Fairclough (2016) pontua que implica atenção às convenções discursivas, ou à combinação de elementos das ordens ou tipos de discurso, como:

1) gêneros discursivos – são utilizados para se referir a um tipo particular de convenção (linguagem), de prática social, de agir por meio do discurso com efeito de sentido específico (conversa informal, entrevista de emprego, conferências);

2) discursos – entendidos como a identidade dos gêneros discursivos e dos estilos, e são as representações (discurso médico técnico-científico, discurso feminista sobre sexualidade, discurso militar);

3) estilos – variam de acordo com o tenor (tipo de relação que existe entre os participantes na interação – formal, informal, oficial, casual), o modo (se os textos são falados, escritos, falado-como-se-escrito – conversacional, escrito formal, acadêmico, jornalístico), e o modo retórico (argumentativo, descritivo, expositivo);

4) tipos de atividades - especificados em termos de uma sequência de ações das quais ele é composto e em termos de participantes envolvidos na atividade.

As ordens de discurso podem ser entendidas como a totalidade de práticas discursivas dentro de uma instituição/organização ou sociedade, e a forma como essas práticas se relacionam. Sendo assim, Ramalho (2005) esclarece que a análise da interdiscursividade procura identificar recursos discursivos mais estabelecidos – ou emprestados de outros textos, que são utilizados na interação no campo social (forma particular de agir, representar e identificar), e que resultam em ordens de discurso.

A dimensão da **prática social** se dedica a questões de interesse da análise social, como as circunstâncias institucionais e organizacionais nas quais os discursos são constituídos (ação, representação e identificação). Explica-se o conceito de discurso em relação à ideologia e ao poder, situando-se o discurso em uma concepção de poder como hegemonia e em uma concepção da evolução das relações de poder como luta hegemônica (Fairclough, 2016). Por consequência, Barros (2008) reflexiona que, “em uma perspectiva dialética, os discursos criam situações, constroem conhecimentos, moldam identidades e estabelecem relações entre pessoas

e grupos de pessoas”, e por isso os estudos dessa dimensão consideram as noções de hegemonia, ideologia e poder.

Consoante Fairclough (2016, p. 98), “a prática social tem várias orientações – econômica, política, cultural e ideológica – e o discurso pode estar implicado em todas elas, sem que se possa reduzir qualquer uma dessas orientações do discurso”. O discurso como prática política “estabelece, mantém e transforma as relações de poder e as entidades coletivas (classes, blocos, comunidades, grupos) onde as relações de poder se manifestam”. O discurso como prática ideológica “constitui, naturaliza, mantém e transforma os significados do mundo de posições diversas nas relações de poder” (Fairclough, 2016, p. 98).

Fairclough (2016), com base nos estudos de Gramsci sobre ideologia e na teoria althusseriana do sujeito, entende que as ideologias são significações/construções da realidade (sistemas de conhecimentos e crenças, o mundo físico, as relações sociais, as identidades sociais), que são construídas em várias dimensões das formas/sentidos das práticas discursivas e que contribuem para a produção, a reprodução ou a transformação das relações de dominação. As ideologias seriam então as ideias e crenças veiculadas no discurso e que procuram gerar uma naturalização de valores, de vocabulário e de comportamentos, que se tornam “senso comum”.

A hegemonia pode ser entendida como:

- a) uma liderança ou dominação, nos domínios econômicos, político, cultural e ideológico de uma sociedade;
- b) o poder exercido sobre a sociedade por um determinado grupo social, em caráter parcial ou temporário;
- c) a construção de alianças e a integração para ganhar o consentimento das classes subalternas mediante concessões ou meios ideológicos;
- d) um foco de lutas constantes sobre pontos de instabilidade entre grupos para construir, manter ou romper alianças e relações de dominação, que assume formas econômicas, políticas e ideológicas (Fairclough, 2016, p. 122).

Para o autor, os discursos além de reproduzirem hegemonias, também contribuem para a transformação e mudança social visto que quando os produtores e intérpretes definem novas convenções, códigos e elementos em eventos discursivos inovadores, eles estão desarticulando ordens de discurso existentes e rearticulando novas ordens.

Para Barros (2008, p. 201), o analista do discurso ao trabalhar assumindo uma perspectiva crítica “coleta material para a teorização sobre a sociedade a partir dos textos, dos enunciados efetivamente produzidos”, e por isso a análise linguística vai se constituir em um instrumento para estudos de processos ideológicos que intermediam as relações de poder e controle.

É nessa perspectiva que essa pesquisa foi desenvolvida, com foco na análise das histórias dos sujeitos e das práticas cotidianas para interpretar as relações que se estabelecem nos processos discursivos e explicar a relação entre os mesmos e os processos sociais. Destaca-se que a análise apresentada está condicionada e limitada pelos recursos disponíveis ao analista, e pela impossibilidade de captar e rastrear a complexidade da trama de elementos discursivos e não discursivos que a prática apresenta.

### 3 O MÉTODO

Nesse capítulo são apresentados os métodos e técnicas que foram adotados na pesquisa científica, a qual procura conhecer, compreender e explicar fenômenos percebidos e vivenciados pelo homem no meio social.

Dessa forma as características de provisoriedade, dinamismo e especificidade são fundamentais visto que os fenômenos observados estão inscritos em um contexto histórico social no qual os seres, os grupos e a sociedade dão significado e intencionalidade a suas ações e construções (Minayo, 1994). Nesse sentido, para Rey e Silva (2005, p. 15) a pesquisa representa “um espaço permanente de comunicação que terá um valor essencial para os processos de produção de sentido dos sujeitos pesquisados, nos diferentes momentos de sua participação nesse processo”.

Richardson (1999) afirma que a pesquisa social crítica tem como fundamento a procura coletiva de solução para problemas práticos, e por isso o pesquisador tem como interesse descobrir respostas para problemas específicos ou descrever um fenômeno da melhor forma possível. Dessa forma, o pesquisador encontra-se solidariamente comprometido com a investigação social e com o processo de conhecimento, numa relação que não é neutra, mas sim impregnada por valores e concepções que envolvem o pesquisador, os sujeitos ou objetos de pesquisa, os métodos, práticas e ideologias que estão envolvidos no estudo (Minayo, 1994).

Nesse estudo, adota-se a Sociologia Clínica e a ACD como orientações teórico e metodológicas para analisar aspectos relacionados à subjetividade e às relações de poder entre indivíduos e organizações, bem como o discurso e as contribuições que ele dá tanto à manutenção das relações de poder e dominação quanto às transformações dessas relações (Siqueira, 2009).

#### 3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

No presente estudo assume-se o método de pesquisa de natureza qualitativa e crítica, com estudo exploratório e descritivo, procurando-se compreender o sentido da comunicação e o conteúdo latente que se encontra por trás do imediatamente apreendido (Godoy, 1995). Foram

realizadas entrevistas individuais e semiestruturadas em profundidade com dez executivos de empresas de telecomunicações.

Na pesquisa qualitativa, verifica-se a preocupação com o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural, valorizando-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada, onde ele fará a observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados (Godoy, 1995). Dessa forma, a presente pesquisa, de forma qualitativa e crítica, trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, aprofundando-se no significado das ações e das relações humanas (Lakatos & Marconi, 2003; Minayo, 1994; Richardson, 1999).

A palavra escrita ocupa lugar de destaque na abordagem qualitativa, visto que o que se pretende é compreender os fenômenos estudados a partir da perspectiva dos participantes, compreendendo como o processo ocorre e verificando-se como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias. Pesquisadores críticos assumem que a realidade social é historicamente construída, sendo produzida e reproduzida pelas pessoas, e que embora as pessoas possam conscientemente atuar para mudar suas circunstâncias sociais e econômicas, suas habilidades para empreender tais mudanças são restringidas por várias formas de dominação social, cultural e política (Josemin, 2011).

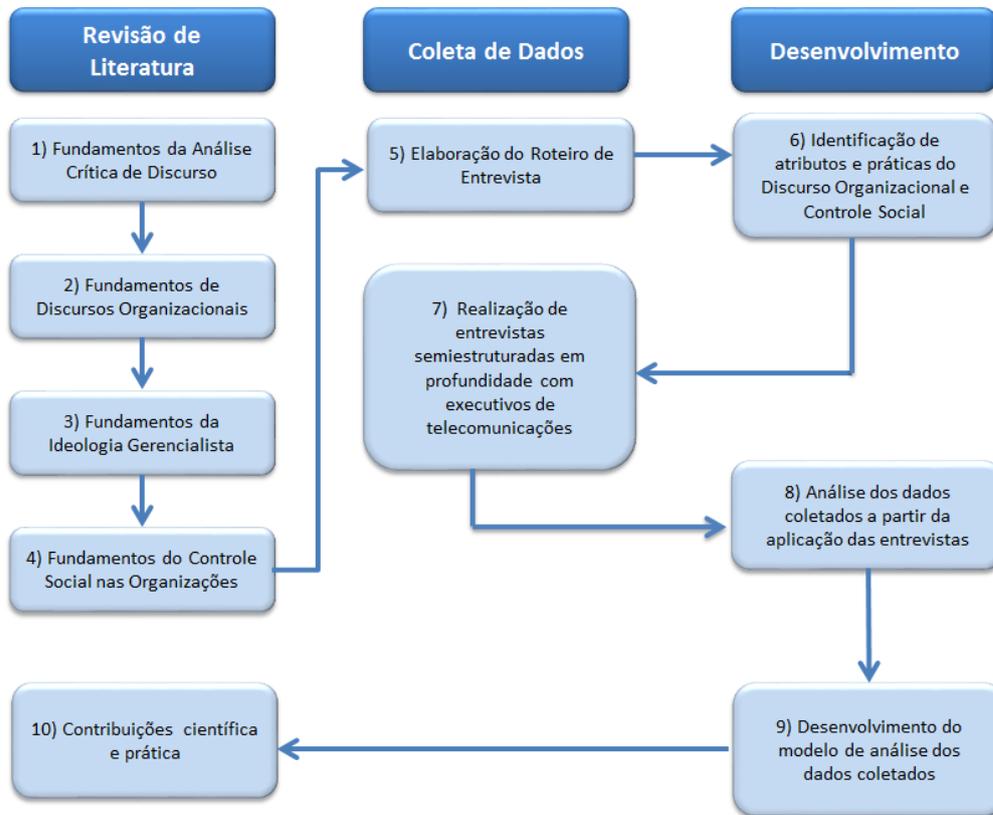


Figura 1 – Desenho da pesquisa  
Fonte: Elaborado pela autora

A figura 1 corresponde à representação do desenho da pesquisa. As atividades estão numeradas em sequência e as setas representam o seu fluxo, bem como a relação entre os distintos processos.

### 3.2 Participantes do Estudo

Este estudo foi realizado com um grupo de dez executivos (diretores e gerentes sêniores) que atuam ou atuaram em duas das maiores empresas de telecomunicações brasileiras. Os executivos ocupam (ou ocuparam) posições de membros de diretoria ou alta gerência (gerentes de divisão regionais ou divisão de segmento de negócios), com participação relativa à plena propriedade econômica, e no controle direto do processo de investimento e de acumulação. Em acordo com Faria (2011, p. 95) “a plena propriedade econômica implica um nível considerável de propriedade legal”, por isso esse nível de executivos participa de decisões sobre investimentos (inclusive em diferentes unidades do processo total de produção – filiais no ou fora do país de origem).

A estratégia para a escolha dos entrevistados ocorreu de forma intencional e por conveniência, já que a pesquisadora possui contatos nas duas empresas e fez o convite para alguns profissionais, pedindo a indicação de outros que pudessem participar. Os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos da pesquisa e após concordarem em participar, efetuaram a leitura e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

A coleta de dados primária foi realizada através de entrevistas semiestruturadas e em profundidade, que ocorreram durante os meses de junho e julho do ano de 2018, respeitando a disponibilidade de agenda dos gestores. Os diretores e gerentes convidados para participar da pesquisa permaneceram nas organizações e atuaram em cargo executivo por, no mínimo, dois anos.

As duas empresas indicadas para o estudo são representantes de operadoras de serviços móvel celular e pessoal, telefonia fixa e de longa distância, grandes empregadoras do segmento no Brasil, e foram selecionadas pois têm forte presença nacional, precisam atender de forma uniforme diferentes regiões do país com perfis e culturas distintas, atuam globalmente e em cenários competitivos e de complexidade particulares (Zenaide & Thome e Castro, 2017). As empresas não terão seus nomes citados em função da necessidade de anonimato e de existirem poucas empresas do segmento no mercado, o que possibilitaria a identificação em alguma instância.

### **3.3 Instrumentos de Pesquisa**

O trabalho de campo conduz o pesquisador a uma aproximação do que deseja conhecer e estudar, podendo articular conceitos e criar e sistematizar conhecimento sobre a pesquisa proposta (Cruz, 1994). O uso de instrumentos na pesquisa antropológica se dá em um contexto de comunicação, pois podem conduzir a novas situações instrumentais e se organizam progressivamente, estimulando e facilitando a expressão de sentidos subjetivos das pessoas e situações analisadas (Rey & Silva, 2005).

A entrevista individual e semiestruturada em profundidade foi utilizada como técnica de pesquisa com a finalidade de, além de coletar informações, detectar atitudes, motivações e opiniões dos entrevistados (Richardson, 1999). Para Cruz (1994), a entrevista se caracteriza por uma comunicação verbal que reforça a importância da linguagem e do significado da fala e além de fornecer dados objetivos pode proporcionar acesso a dados subjetivos como valores,

atitudes e opiniões dos entrevistados e por isso os registros das entrevistas foram efetuados por meio eletrônico e por anotações em diário, com a autorização dos entrevistados, para posterior análise.

As anotações foram relevantes para registro de informações e também de expressões extra verbais que foram analisadas como apoio, já que “é no processo de comunicação que o outro se envolve em suas reflexões e emoções sobre os temas que vão aparecendo, e o pesquisador deve acompanhar, com o mesmo interesse, tanto o envolvimento dos participantes como os conteúdos que surgem” (Rey & Silva, 2005, p. 15).

### 3.4 Análise de Dados

Os dados foram submetidos a análise com base no modelo tridimensional da ACD, conforme proposto por Fairclough (2016), avaliando-se as dimensões social e a discursiva, o que possibilitou identificar e discutir as práticas utilizadas pelas empresas de telecomunicações e reproduzidas pelos seus executivos na gestão dos trabalhadores.

Conforme orientações de Fairclough (2016, pp. 288–295), para a operacionalização da pesquisa é importante definir:

a) o *corpus* de análise: seleção dos dados, construção de um *corpus* de amostras de discurso e na decisão sobre os dados suplementares a serem coletados e usados; saber o que é útil, e como chegar até lá; a ordem do discurso da instituição que se está pesquisando;

b) a codificação e seleção de amostra no *corpus*: o pesquisador pode decidir resumir o discurso ou codificá-lo em tópicos, decompondo o *corpus* em certos tipos de questões ou formulações. Ao selecionar amostras para análise detalhada deve-se ter o cuidado de trazer aquelas que possam trazer “percepções tanto quanto possível em contribuição ao discurso da prática social sob escrutínio” (Fairclough, 2016, p. 293), focalizando em pontos críticos ou momentos de crise;

c) o tipo de análise e o caminho que o analista escolherá para desenvolvê-la.

No caso específico dessa pesquisa, o *corpus* de análise será formado conforme descrição abaixo:

- 1) referencial bibliográfico elaborado a partir de pesquisa na literatura para embasamento teórico e compreensão da ordem do discurso no domínio das instituições pesquisadas - as empresas de telecomunicações;
- 2) consulta a dados sobre a missão, visão e valores das organizações pesquisadas, disponíveis em suas páginas na internet e em matérias jornalísticas;
- 3) amostras de discurso obtidas durante as entrevistas com os executivos;
- 4) anotações de apoio obtidas e transcritas pela pesquisadora durante as entrevistas realizadas.

Para a codificação e seleção de amostras no *corpus*, os áudios obtidos foram transcritos com auxílio da ferramenta *Express Scribe Transcription Software Pro*, um *software* gratuito que possibilita reduzir a velocidade da fala, mantendo a sua integridade e entendimento para a transcrição e, analisados na sequência. As falas ininteligíveis e os recortes de falas nos trechos foram marcados por colchetes, ex.: [...]; as pausas e os silêncios marcados com reticências, ex.: .....; e as ênfases e aumento de tom de voz marcados em letras maiúsculas, ex.: MUITO.

Considerando que nos casos de análise de comunicações são exigidos mecanismos apropriados para encontrar em dados obtidos através de entrevistas, mensagens e documentos, informações que expliquem, ilustrem e ajudem a revelar os fenômenos investigados (Capelle, Melo, & Gonçalves, 2011), a pesquisadora fez uso da análise de categorias para codificar o discurso dos executivos, utilizando-se dos objetivos de pesquisa como ponto de partida.

A análise de categorias é uma operação que visa descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, e que se preocupa com a frequência desses núcleos (Bardin, 1977), consistindo no desmembramento do texto em unidades (categorias). Para Vieira e Resende (2016, p. 114), “categorias analíticas são formas e significados textuais associados a maneiras particulares de representar, de (inter)agir e de identificar(-se) em práticas sociais situadas”, por isso pode-se, por meio delas, analisar textos procurando mapear conexões entre o discursivo e o não discursivo, tendo em vista seus efeitos sociais.

As escolhas das categorias utilizadas são consequência do próprio texto e das questões ou preocupações da pesquisa. Para Bardin (1977, pp. 120–121), um conjunto de boas categorias deve possuir como qualidades: i) *exclusão mútua*: as categorias devem ser construídas de forma que cada elemento não pode existir em mais de uma divisão; ii) *homogeneidade*: um mesmo conjunto categorial deve ter um único princípio de classificação; iii) *pertinência*: as categorias

devem refletir as intenções de investigação e serem adequadas ao material de análise e quadro teórico definido; iv) *a objetividade e a fidelidade*: o pesquisador deve evitar distorções e definir claramente as variáveis que trata; v) *a produtividade*: o conjunto de categorias deve fornecer resultados abundantes em hipóteses novas e dados exatos.

Dessa forma, a Tabela 5 apresenta os procedimentos utilizados para coleta e análise de dados, com a finalidade de compreender o discurso dos executivos, conforme análise tridimensional proposta por Fairclough (2016), e correspondentes a cada objetivo específico definido para essa pesquisa.

Tabela 5

## Categorias de Análise

Estudo				
Discurso Organizacional e Controle Social de Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações: uma análise crítica				
	Objetivos Específicos	Fonte de Dados	Dimensão de Análise	Categorias de Análise
<b>Objetivo Geral</b> Analisar o processo de criação e promoção do discurso organizacional no que se refere a executivos das empresas de telecomunicações, para alcançar o controle social dos trabalhadores.	1. Compreender como os executivos, por meio de suas práticas, reproduzem em seus discursos os fundamentos da ideologia gerencialista.	Pesquisa de campo. Entrevista semiestruturada em profundidade.	Organizações e modos de controle dos indivíduos. Discurso Organizacional. Discurso gerencial.	1) Produção do discurso - indicadores de apropriação do discurso organizacional: a) ideologia de performance e integração (identificação, negação, mediação); b) controle de resultados (sucesso); c) controle do amor (fascínio e sedução).
	2. Analisar os mecanismos de reprodução do discurso organizacional utilizados pelos executivos das empresas de telecomunicações.	Pesquisa de campo. Entrevista semiestruturada em profundidade.	Discurso Organizacional. Discurso gerencial.	2) Promoção do discurso - indicadores de reprodução do discurso organizacional: a) controle organizacional (controle do trabalho e do rendimento); b) controle ideológico (adesão, ascensão aos postos de comando, confiança); c) controle de resultados (iniciativa e inventividade).
	3. Analisar como a submissão do executivo é instrumentalizada, identificando as experiências vividas no trabalho e como contribuíram para a sua forma de ser e agir.	Pesquisa de campo. Entrevista semiestruturada em profundidade.	Organizações e modos de controle dos indivíduos. Discurso gerencial.	3) Função gerencial - indicadores de apropriação, rejeição e/ou conflito em relação ao discurso organizacional (ethos gerencialista) a) controle ideológico (adesão, identificação, negação, recalçamento); b) subjetivação (trabalho como fonte de prazer e sofrimento); c) controle físico (exploração, censura e impedimentos).
	4. Compreender a realidade de trabalho vivenciada pelo executivo, impulsionada pela pressão por resultados e a necessidade de atender às diferentes demandas da empresa.	Pesquisa de campo. Entrevista semiestruturada em profundidade.	Organizações e modos de controle dos indivíduos. Discurso gerencial.	4) Pressão por resultados - indicadores de simbologia e subjetivação. a) pressão por resultados (sucesso); b) simbologia (modelos de comportamento, estruturas de gestão, procedimentos tidos como éticos); subjetivação (trabalho como fonte de prazer e sofrimento).

A Tabela 6 foi elaborada para demonstrar as estratégias adotadas no estudo, baseadas na análise tridimensional de Fairclough (2016).

Tabela 6

## Estratégias de Análise Crítica do Discurso

Tipo de Análise	Características
Análise Textual (nível micro de análise)	1. Análise da gramática: tipo de oração (declarativo, interrogativo, imperativo); análise da transitividade (direta, indireta); escolha de uso da voz (ativa, passiva); do grau de nominalização (conversão de processos em nomes); os tipos de afirmação (afirmações de fato, previsões hipotéticas, avaliações); 2. Análise do vocabulário: palavras individuais e da escolha do vocabulário; 3. Análise da coesão: como as orações e os períodos estão conectados no texto; a repetição de palavras, o uso de sinônimos; uso de conjunções (portanto, entretando, e, mas); 4. Análise da estrutura textual: diz respeito à "arquitetura" dos textos; as maneiras e a ordem em que os elementos ou os episódios são combinados para constituir um texto.
Análise das Práticas Discursivas (nível macro de análise)	1. Força dos enunciados: tipos de atos da fala constituído pelos textos e que varia com o contexto; 2. Coerência: propriedade que garante o sentido do texto; 3. Intertextualidade: instâncias de articulação da voz (discurso direto, discurso indireto, relato do ato da fala); análise de pressuposições (imposição de sentidos como verdadeiros).
Análise das Práticas Sociais	1. Ideologia: sentidos, pressuposições, metáforas; 2. Hegemonia: orientações econômicas, políticas, culturais e ideológicas.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Fairclough (2016) e Resende e Ramalho (2006, p. 29)

A análise realizada, conforme estratégias propostas acima, focou na interpretação da prática discursiva dos gerentes e na avaliação textual dos fragmentos, sob a perspectiva da ACD e do referencial teórico elaborado, e à luz da prática social em que o discurso se manifesta (Fairclough, 2016).

Não ocorreu observação direta dos gerentes entrevistados e nem intervenção clínica, mas foi possível situar o discurso na prática social, o que aproximou a análise das práticas discursivas das práticas sociais (ideologias, modos de controle e poder e demais dimensões previstas nas quatro categorias definidas para o estudo). Foi possível interpretar os objetos discursivos elaborados pelos gerentes das duas empresas de telecomunicações pesquisadas com o apoio das interpretações de sentido. Nas considerações finais a pesquisadora elabora as reflexões críticas sobre as contribuições e limitações do estudo.

### 3.5 O Gerente em Telecomunicações

Willmott (1984, p. 355) afirma que no geral “a imagem do trabalho gerencial que emerge dos livros de administração populares é a do "profissional" que desempenha

imparcialmente as funções de gestão definidas universal e tecnicamente”. O autor reflexiona ainda que o gerente é um profissional institucionalmente empoderado e por isso pode determinar e até mesmo regular certos aspectos da ação dos outros. Por isso, ao exercer esse poder, os gerentes podem enfrentar resistência dos subordinados e também se dividirem entre si, ou ficarem uns contra os outros (Willmott, 1984).

No que se refere ao advento da gestão, Moro e Amador (2015, p. 205) afirmam que está “relacionado à noção de trabalho enquanto produção moderna, no bojo de uma constituição estritamente capitalista e transversalizada por um campo de saberes, poderes e verdades a ela relacionados”. Os autores fazem referência à produção realizada por pequenos artesãos nas corporações de ofício e no modelo de trabalho cooperativo que já parecia envolver uma coordenação de trabalho, e que se pode pensar como uma gerência estabelecida de forma rudimentar. Esse modelo evoluiu até o capitalismo industrial quando o capitalista assume o controle sobre o processo produtivo e a figura da gerência passa a ser utilizada para atender a uma necessidade de controle sobre a produção e os trabalhadores.

Pagès et al. (1987, p. 33) fazem referência aos dirigentes das organizações que “se apresentam como oráculos da necessidade” e que “encontram os fundamentos de seu poder” ao fazer uso de sua ação mediadora para encobrir e ocultar os processos contraditórios que dão nascimento à organização e também a perpetuam.

Para Gaulejac (2007), o “*manager*”<sup>12</sup> interioriza a contradição capital/trabalho, visto que por um lado precisa atender ao interesse da empresa, interiorizar a lógica do lucro, aderir às normas e valores do sistema capitalista, e por outro lado continua sujeito à demissão, à pressão do trabalho, à competição interna e externa e a uma condição salarial e de carreira sujeita à imprevisibilidade.

Ainda, segundo Allard-Poesi (2015), a pesquisa em gestão estratégica enfatizou o papel fundamental que os gerentes de nível médio desempenham, particularmente em termos de renovação estratégica. Esses gerentes precisam entender as orientações estratégicas fornecidas pela alta administração, ou seja, interpretar e aprovar essas orientações através da criação de estruturas, sistemas e pessoal adequados.

Oliveira (2011), em estudo empírico sobre os efeitos da privatização e a reestruturação do setor de telecomunicações, afirma que a racionalização do trabalho se baseou no

---

<sup>12</sup> Manager – gerente.

enxugamento do quadro de empregados e na utilização indiscriminada da terceirização e do recurso da multifuncionalidade. A nova configuração do setor também provocou alteração nas políticas sindicais e nas formas de gestão do trabalho com mudanças no perfil sócio-ocupacional dos trabalhadores, com a intensificação e aumento da jornada de trabalho, a compressão da remuneração e o aumento da insegurança em geral para os mesmos (Oliveira, 2011).

Considerando esse contexto, o gerente contemporâneo tem sido exigido de forma sistemática quanto ao controle de metas e resultados, à utilização de técnicas de gestão e ferramentas tecnológicas de controle de qualidade e produtividade para acompanhar e avaliar de desempenho de grupos de trabalho e o seu próprio. Há uma normativa social e exigência sistemática de que ele deve ser criativo, inovador, polivalente e empreendedor, deve saber reconhecer e aproveitar as oportunidades de incremento produtivo e ser capaz de mobilizar os seus subordinados para que desenvolvam em si essas mesmas características (Enriquez, 2001; Gaulejac, 2007; Moro & Amador, 2015; Siqueira, 2009).

Os gerentes respondem a uma demanda de produção subjetiva e “fortes expectativas e mesmo grandes esforços no sentido de desenvolvê-los a partir de uma concepção de “homem de negócios/homem de sucesso”, flexíveis e motivados o bastante diante dos desafios e das dificuldades que o trabalho lhe apresenta” (Enriquez, 2001; Gaulejac, 2007; Moro & Amador, 2015, p. 209; Siqueira, 2009).

Em consulta ao Cadastro Brasileiro de Ocupações (CBO) não foi encontrada uma prescrição específica para o cargo de Gerente na indústria de telecomunicações. Os grupos de profissões gerenciais cadastradas e que fazem referência à trabalhadores na indústria são as de Gerente de Operações de correio e telecomunicações e Gerente de vendas. Diante disso foi construída a Tabela 7 com as principais ordenações prescritas do trabalho para o gerente da indústria de telecomunicações.

**Tabela 7**  
**Prescrições das atividades do Gerente (Telecomunicações)**

Descrição
Elaborar planos estratégicos das áreas de comercialização, marketing e comunicação para empresas.
Implementar atividades e coordenar sua execução.
Assessorar a diretoria e setores da empresa.
Gerenciar recursos humanos.
Administrar recursos materiais e financeiros.
Promover condições de segurança, saúde, preservação ambiental e qualidade.
Atuar no processo de decisão.
Participar da formulação de políticas.
Elaborar e estabelecer estratégias de relações corporativas.
Analisar os riscos regulatórios ou normativos.
Defender os interesses dos representados.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado a partir de CBO / MTE (Brasil/2019)

Conforme visualizado, trata-se de um modo de trabalho complexo por envolver um conjunto amplo de atividades e que precisam ser desempenhadas com alto grau de responsabilização. Estão previstas as atividades básicas sem que sejam especificados os condicionantes que envolvem cada processo como, por exemplo, a gestão do conflito nas relações gerente/empregado, entre os demais gerentes e entre gerente/superior; a criatividade na elaboração de estratégias e projetos; o autocontrole nos momentos de pressão e de acúmulo de atividades, entre outros fatores que aparecem nos fragmentos discursivos dos entrevistados.

Nessa pesquisa quando se utiliza a expressão gerente, gestor, diretor ou executivo - os mesmos estão sendo utilizados como sinônimos, visto que nos referimos ao coletivo de gerentes que atuam nas diretorias e gerências regionais das operadoras - Diretores regionais, de vendas, de marketing, de engenharia e os Gerentes de divisão regional, de vendas, de marketing, de recursos humanos, de controle, de engenharia, de logística, ou outros.

As operadoras de telecomunicações trabalham com ênfase no mercado e no cliente, com foco na gestão de custos, inovação em serviços e desenvolvem competências gerenciais e de empregabilidade nas equipes, para controlar e direcionar os indivíduos para os comportamentos desejados: autonomia, flexibilidade, criatividade, autovigilância, espírito empreendedor, entre outros (Carrieri & Sarsur, 2004).

O trabalho na indústria de telecomunicações apresenta algumas características relevantes para o segmento: oferta de atendimento ao cliente por 24h; funcionamento de

algumas áreas técnicas de suporte pelo mesmo período; grande variedade de canais de vendas distribuídos em lojas próprias e lojas parceiras de varejo, revendas e recargas; escritórios regionais (com áreas administrativas e de marketing, de vendas e áreas técnicas); matriz localizada em área geográfica geralmente distante das regionais; e equipes diretas e terceirizadas dispersas pela maioria dos estados do Brasil, de acordo com informações disponibilizadas pelos gerentes entrevistados. Essas características trazem alguns indicativos para os motivos pelos quais as empresas de telecomunicações enfatizam a função do controle dos empregados.

Na próxima sessão, informa-se e discute-se características de formação e estrutura da indústria de telecomunicações, e que são relevantes para apoiar as análises sobre a atuação do executivo nas operadoras.

### 3.5.1 A indústria de telecomunicações

Em artigo sobre a qualidade de emprego na indústria de telecomunicações, Mocelin (2007) afirma que o setor passou por um processo de reestruturação em que foram importantes as inovações tecnológicas pela introdução e exploração de novos produtos e serviços, como a “telefonia móvel celular, a televisão por cabo e a internet” (Mocelin, 2007, p. 301). Ele sustenta também que o fim do monopólio estatal abriu novas oportunidades para a exploração comercial segundo a concorrência e o atendimento a demandas cada vez mais heterogêneas. O setor passou a ser constituído de empresas de capital privado que privilegiam a produtividade e a eficiência, a lucratividade e a qualidade do serviço, e com cultura e filosofia orientadas para o mercado.

Quintella e Andrade Costa (2009), em estudo de caso sobre as maiores operadoras do setor - Vivo, Tim, Claro e Oi, apresentam um painel sobre a integração ocorrida entre as operadoras de telefonia móvel e fixa, que foi ocasionada pela intensificação da concorrência no setor após a entrada de novas operadoras promovidas pelo SMP (Serviço Móvel Pessoal). Os autores revelam que houve intensificação da concorrência no setor, mas com uma concentração do mercado nacional em torno das quatro operadoras analisadas, provocada pelas novas regras editadas pela Anatel sobre a terceira geração de telefonia móvel. Essas regras liberavam novas licenças e possibilitaram a expansão da área de atuação das operadoras em função de aquisições

e fusões entre elas, além da possibilidade de oferta de tecnologias e serviços inovadores para a época (Quintella & Andrade Costa, 2009).

Oliveira (2011) realizou estudo empírico que analisou os efeitos da privatização do sistema Telebrás sobre as relações de trabalho e a ação sindical, junto aos trabalhadores em telecomunicações da Paraíba. Os resultados revelaram que o processo de reestruturação provocou a diversificação das funções e profissões, das faixas salariais e condições de trabalho, a heterogeneização e a competição entre os trabalhadores. O sistema de telecomunicações se expandiu e ocorreu a “flexibilização das relações de trabalho com forte pressão para a redução de custos” (Oliveira, 2011, p. 278), o que contribuiu para a disseminação do emprego temporário e subcontratação em função do novo arranjo de atividades das operadoras. Outros impactos foram também a especialização dos serviços e a transferência de atividades meio para empresas de pequeno e médio porte.

Atualmente as telecomunicações estão inseridas no Setor de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC). Constituem serviços de telecomunicações a transmissão, emissão ou recepção de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza, por fio, rádio, eletricidade, meios ópticos ou qualquer outro processo eletromagnético. A prestação dos serviços de telecomunicações é feita por agentes que detenham concessão, permissão ou autorização para a prestação do serviço.

O setor de telecomunicações é definido como “o setor da economia que engloba os serviços de telecomunicações, serviços de valor agregado e produtos utilizados para a prestação destes serviços”. O setor de telecomunicações foi dividido em três segmentos:

1) serviços de telecomunicações - empresas que detém concessão ou autorização para prestação de serviços, tais como STFC (telefonia fixa), SMP (celular), SME (*Trunking*), SCM (Serviço Comunicação Multimídia), SeAC (TVC, DTH, MMDS e TVA), radiodifusão e outros;

2) produtos e serviços para as prestadoras de serviços de telecomunicações - fornecedores de equipamentos e prestadores de serviço que dão suporte à prestação de serviços de telecomunicações, inclusive fornecedores de capacidade espacial;

3) Serviços de Valor Agregado - empresas prestadoras de serviços que têm como suporte principal Serviços de Telecomunicações.

O segmento de serviços de telecomunicações é operacionalizado por empresas que detêm concessão ou autorização para a prestação de serviços de telefonia fixa, telefonia celular, trunking, serviço de comunicação multimídia, serviços de radiodifusão sonora de sons e imagens e outros serviços de telecomunicações. As concessões e autorizações são de responsabilidade da Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL, e algumas autorizações são de responsabilidade do Ministério das Comunicações.

A telefonia celular é o principal serviço de comunicação móvel e é prestado no Brasil por detentoras de autorização de Serviço Móvel Pessoal (SMP). No SMP existem até cinco empresas prestando serviço em cada região do país, e estas prestadoras estão hoje consolidadas nos seguintes grupos: Vivo, Claro, Tim, Oi, Algar, Sercomtel e Nextel. Existem ainda prestadoras de rede virtual (MVNO) regulamentadas pela ANATEL em 2010.

De acordo com o Sumário Executivo da GSMA (2019), o número global de assinantes de telefonia celular (2018) é de 5,1 bilhões com taxa de penetração de 71%, o de assinantes de internet é de 3,6 bilhões com taxa de penetração de 61%, e o setor oferta emprego para 31 milhões de trabalhadores (14m empregos diretos e 17m indiretos). Em 2017, o Brasil (68%) foi o quinto país com a maior penetração de usuários, atrás da Rússia (89%), Estados Unidos (84%), China (82%) e Indonésia (73%).

No Brasil, de acordo com o Relatório de Desempenho do Setor disponibilizado pela Telebrasil (2018), o número de clientes de telefonia móvel passou de 121 milhões em 2007 para 236 milhões em 2018 e a densidade por 100 habitantes cresceu de 63,9 para 111,0 no mesmo período. A área de telecomunicações empregou diretamente 494 mil trabalhadores (incluindo empresas de call center) no ano de 2018, e a receita bruta do setor foi de R\$237,9 bilhões, sendo R\$102,4 bilhões a receita bruta específica dos serviços de telefonia fixa e móvel. A Figura 2 foi elaborada para exemplificar alguns dos principais indicadores sobre a indústria de telecomunicações no Brasil.

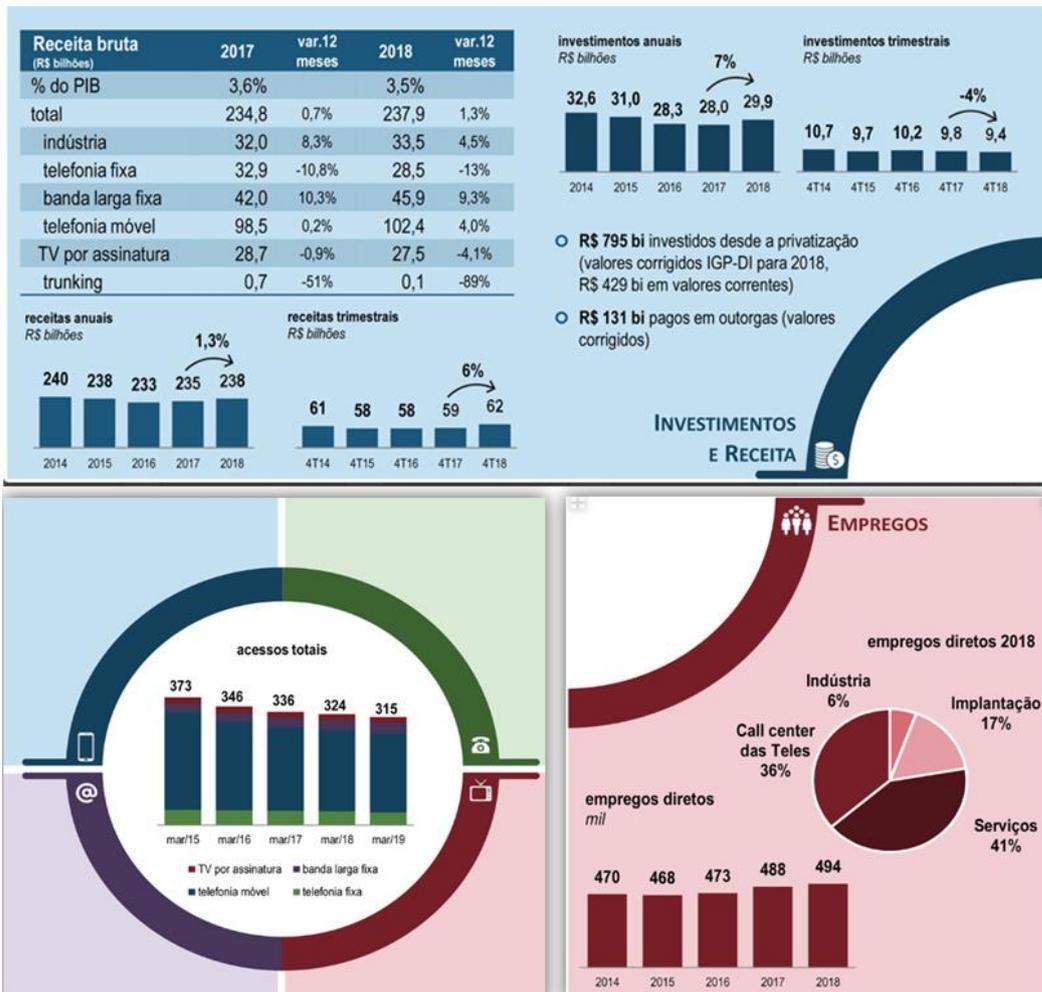


Figura 2: Indicadores da Indústria de Telecomunicações  
 Fonte: Elaborado pela autora, adaptado a partir de dados da Telebrasil (2018)

Aliado ao crescimento da indústria, as empresas de telecomunicações voltaram, no ano de 2018, a liderar o ranking das companhias de serviços com maior número de reclamações dos consumidores (Valor Econômico, 2019). Segundo dados da Senacon (Secretaria Nacional do Consumidor), do Ministério da Justiça e da Segurança Pública, 40% do total de reclamações registradas no site consumidor.gov.br são queixas contra o setor, e no Procon (Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor) o percentual de reclamações contra o segmento é de 29%. Os problemas mais comuns estão relacionados com consulta, coleta e repasse de dados pessoais ou financeiros sem autorização dos consumidores, cobrança indevida por serviços e produtos não adquiridos ou não informados previamente, demora na entrega de produtos, cálculo de juros sobre saldos devedores, e dificuldade para realizar a devolução de valores, entre outros (Valor Econômico, 2019).

Ainda mais, segundo relatório disponível no site do TST (2019) algumas empresas do segmento de telecomunicações estão entre os maiores litigantes do Brasil, ocupando as seguintes posições: Oi S/A (10<sup>a</sup> – 2.538), Telemar Norte Leste (11<sup>a</sup> – 2.507), Contax-Mobitel S/A (13<sup>a</sup> – 2.342), Claro S/A (14<sup>a</sup> – 2.202) e Telefônica Brasil S/A (16<sup>a</sup> – 1.950).

Além das experiências negativas apontadas, outros desafios estão indicados no Sumário Executivo da GSMA (2019) como: alavancar o crescimento dos serviços móvel e de internet, estabilização de receitas, a crescente necessidade de investimentos em infraestrutura para expansão de serviços com condições para ampliar o uso e o acesso, a definição de um novo modelo de negócios para implantação do 5G, o crescimento de novas tecnologias e serviços para o mercado de Internet das Coisas (IoT – *Internet of Things*), a oferta de múltiplos canais de atendimento ao cliente, e a revisão e atualização das estruturas regulatórias. O relatório sinaliza que esses fatores demandam uma gestão comprometida com o atendimento às expectativas dos clientes e com a lucratividade e o crescimento contínuo das empresas, focados em identificar novas fontes de receita, novos negócios e o controle custo-eficácia.

Em visita à *homepage*<sup>13</sup> de cada uma das quatro maiores operadoras de telefonia móvel que atuam no Brasil foram definidas, com o uso de palavras-chaves comuns, a missão, visão, valores e princípios de atração de pessoas:

- a) missão: conectar;
- b) visão: inovar e evoluir;
- c) valores: ética, sustentabilidade, respeito, anticorrupção;
- d) princípios de atração de pessoas: carreira, desafio, realizações, desenvolvimento, diversidade, inclusão.

As informações foram tratadas de forma coletiva para garantir a confidencialidade da marca institucional das empresas selecionadas para este estudo. Ademais, foram observados na visita à *homepage* das empresas a presença de ilustrações e fotos de funcionários, além de depoimentos, com a percepção sobre suas experiências, sempre positivas, sobre a empresa, seus projetos e o seu trabalho.

---

<sup>13</sup> *Homepage* – página com informações disponíveis na internet

Em um estudo sobre o conteúdo político e ideológico presente na missão, divulgada em homepage de 64 empresas que compõem a carteira teórica do Ibovespa, a conclusão obtida por Irigaray et al., (2016), é de que:

o discurso empresarial se apropria da dimensão simbólica com o propósito de controlar e manipular os trabalhadores, legitimar a atuação das empresas perante a sociedade e naturalizar os preceitos da ideologia neoliberal, apresentando o sistema capitalista atual como a única, melhor e inexorável forma de organização e de produção societária (Irigaray et al., 2016, p. 920).

Para o estudo das missões empresariais, os autores Irigaray et al. (2016) se utilizaram da estrutura teórico-metodológica da análise crítica do discurso, uma abordagem que possibilita uma leitura crítica de discursos e que desvela inconsistências e contradições nas estruturas de textos e discursos, procurando explicar situações de dominação e relações de poder na sociedade. O estudo mostrou que as empresas se preocupam em construir missões com o uso de vocabulário que as apresentem com um perfil (ou fantasia) “de organização *pragmática, idealista, onipresente ou boa samaritana*” (Irigaray et al., 2016, p. 931), para camuflar e suprimir algumas dimensões de aspectos reais e objetivos como lucro, uma palavra que não é citada em nenhuma das missões analisadas pelos autores.

Em outro estudo de natureza aproximada, os autores Coelho, Godoi e Coelho, (2015) analisam o uso da palavra sustentabilidade no discurso de contexto organizacional e revelam que o seu uso atende à estratégia de mostrar à sociedade um comportamento politicamente correto das empresas. Muitas vezes a palavra sustentabilidade aparece no discurso de uma forma simbólica, como uma propaganda de agenda positiva sobre questões ambientais da empresa, mesmo que ela esteja apenas cumprindo com a legislação.

Diante desse contexto, acredita-se que essa pesquisa possa contribuir com novos achados sobre a presença de mecanismos e estratégias de controle social e de fundamentos da ideologia gerencialista nos discursos dos gestores e empresas.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nesta seção serão apresentados e discutidos os resultados do estudo qualitativo realizado na presente pesquisa.

### **4.1 Perfil dos Entrevistados**

Foram convidados quinze executivos que atuam e/ou atuaram em alguma das duas organizações selecionadas para participação nas entrevistas, porém cinco deles declinaram em função de diferentes motivos (dificuldades de agenda, projetos profissionais em andamento, desconforto em expor suas opiniões sobre o trabalho naquele momento, entre outros). Dois dos executivos remarcaram as entrevistas por algumas vezes, não conseguiram comparecer ao compromisso e ao final desistiram de participar da pesquisa por problemas de agenda, e os outros três indicados, negaram-se a participar da pesquisa.

A Tabela 8 foi elaborada com as principais informações coletadas sobre o perfil dos dez entrevistados para essa pesquisa.

**Tabela 8**  
**Perfil dos Entrevistados**

Cargo	Código	Faixa Etária	Sexo	Formação	Tempo na empresa	Tempo Função Gerencial	Carga horária de trabalho	Ativo / Desligado	Tempo de Entrevista
Gerente Divisão	E01	40-49	M	Graduação completa	10-19	10-19	54h	Desligado	01:07:25
Gerente Divisão	E02	30-39	F	Graduação completa	10-19	1-9	60h	Desligado	01:23:56
Gerente Divisão	E03	40-49	M	Especialização completa	10-19	10-19	60h	Desligado	01:16:29
Gerente	E04	40-49	M	Especialização completa	10-19	1-9	60h	Ativo	01:05:59
Gerente Divisão	E05	30-39	M	Especialização completa	10-19	10-19	60h	Ativo	01:20:32
Gerente Divisão	E06	40-49	M	Especialização completa	1-9	1-9	54h	Desligado	01:14:11
Gerente Divisão	E07	40-49	F	Especialização completa	1-9	1-9	60h	Desligado	01:08:06
Gerente Divisão	E08	40-49	M	Graduação completa	1-9	1-9	60h	Desligado	01:26:32
Diretor	E09	50-59	M	Especialização completa	10-19	10-19	60h	Ativo	0:51:52
Diretor	E10	50-59	M	Especialização completa	10-19	10-19	70h	Desligado	01:36:08

Fonte: Elaborado pela autora

Ao início de cada encontro os entrevistados foram esclarecidos sobre o objetivo e a relevância da pesquisa, assim como sobre a importância de sua participação. A pesquisadora solicitou a autorização para a gravação da entrevista e reforçou a garantia sobre a confidencialidade das informações, e fez anotações adicionais para marcar verbalizações reforçadas ou repetidas e outras manifestações físicas ou psíquicas que ocorreram ao longo da entrevista.

As entrevistas realizadas totalizaram 12 horas e 31 minutos de gravação, 79 horas e 50 minutos de transcrição, e tiveram uma média de 1 hora e 15 minutos de duração, tempo superior àquele previsto no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE. Todas as entrevistas foram transcritas e resultaram em um total de 154 laudas.

Durante as entrevistas, alguns executivos se entusiasmaram e discorreram por diferentes temas, sendo necessária a intervenção da pesquisadora para retomada do foco e assunto. Um dos entrevistados optou por relatar longamente toda a sua experiência profissional na área de telecomunicações, como em um monólogo, sendo necessário que a pesquisadora fizesse breves

intervenções ao longo da entrevista para esclarecer algum fato que não havia sido abordado, mas que fosse de interesse da pesquisa.

A maioria dos entrevistados (90%) atua e/ou atuou nos últimos cinco anos em função executiva da área comercial, com graduação em diferentes áreas (Pedagogia, Psicologia, Economia, Administração, Ciências Contábeis e Design Gráfico), e especialização nas áreas de Gestão Empresarial, Marketing e Planejamento. A maior parte dos executivos (80%) tem acima de quarenta anos, e são profissionais mais maduros e com maior experiência profissional para atuar nas gerências regionais e distante da matriz das empresas. A média semanal de horas trabalhadas informada pelos executivos entrevistados foi de 60 horas, dedicadas presencialmente e/ou de forma remota, via celular ou computador.

Apenas duas entrevistas ocorreram à distância, via chamada de vídeo por Skype, já que os executivos vivem e atuam em outro estado. As demais entrevistas ocorreram presencialmente, em Brasília, e os executivos, apesar de estarem trabalhando na capital atualmente, já atuaram em outras cidades ou capitais em diferentes estados brasileiros. Nenhum dos executivos entrevistados trabalhou em unidade das duas empresas em outro país, apesar de já terem participado de treinamentos e/ou projetos em país estrangeiro.

## **4.2 Categorias de Análise**

Nessa seção, apresentam-se e discutem-se os resultados da análise qualitativa a respeito do *corpus*, previamente selecionado, com base nos objetivos específicos definidos para a pesquisa. As informações obtidas nas entrevistas realizadas são abordadas em quatro categorias a fim de alcançar os objetivos específicos estabelecidos para responder ao problema de pesquisa. Embora analisadas em separado por questões de organização no texto, as categorias se complementam e estão interligadas. Intencionalmente não se estabelece a autoria dos objetos discursivos utilizados nas análises para evitar a identificação dos participantes e das empresas sobre as quais se fala.

### **4.2.1 Categoria 1: Produção do discurso – Conexão via promessas e sedução.**

A categoria de análise produção do discurso tem como objetivo responder ao primeiro objetivo específico da pesquisa: Compreender como os executivos, por meio de suas práticas, reproduzem em seus discursos os fundamentos da ideologia gerencialista.

Gaulejac (2007) aponta para a ameaça da instrumentalização do ser humano num modelo de gestão que se configura como uma ideologia da gestão, pois faz uso de “um conjunto de crenças e valores associado a um grupo operacional de práticas” (Salimon & Siqueira, 2013, p. 646) e traduz as atividades humanas em resultados e indicadores de desempenho. O modelo de gestão gerencialista (Gaulejac, 2007; Pagès et al., 1987) está fundamentado na racionalização e na preocupação com:

- a) a objetividade e a quantofrenia (doença da medição);
- b) na mediação para a adaptação dos corpos, sendo marcada por normas, regras e procedimentos descritivos do modo de funcionamento da organização;
- c) na redução do homem a um fator, considerado em função de sua utilidade para a empresa;
- d) pelo culto da excelência e da qualidade;
- e) pelo gosto de empreender e na mobilização pessoal em “transformar a energia libidinal em força de trabalho” (Gaulejac, 2007, p. 109);
- f) pela busca incessante pelo sucesso a fim de despertar o interesse dos indivíduos e a sua dedicação ao trabalho e aos objetivos organizacionais;
- g) pela utilização de modismos gerenciais (planejamento estratégico, palestras, atividades esportivas, treinamentos, programas de autoajuda, diferentes métodos gerenciais, etc.).

Nesse sentido, para Gaulejac (2007, p. 115) a “gestão gerencialista prefere a adesão voluntária à sanção disciplinar, a mobilização à obrigatoriedade, a incitação à imposição, a gratificação à punição, a responsabilidade à vigilância”, já que as organizações se utilizam também da gestão do afetivo para integrá-lo às demais formas de controle praticados pela organização do trabalho (Siqueira, 2009). Mediante leitura prévia, foram selecionados fragmentos discursivos dos entrevistados que auxiliem a compreensão de como os discursos professados pelos gerentes e diretores entrevistados contribuem para a propagação da ideologia gerencialista nas organizações, influenciando os empregados e a si mesmos.

Em consonância com as articulações teóricas levantadas observa-se que algumas falas enfatizam a identificação dos gestores com a organização por meio de um sentimento de amor. Para Enriquez (1990, 2007), esse sentimento estimula o fascínio com um “ser fascinante” [a organização] em uma união mística com o outro, e que anuncia que os sonhos individuais podem se tornar realidade desde que haja uma entrega e abandono completo.

Esse amor é também repressivo, visto que seu poder é coercitivo pois ele impõe atos, pensamentos e ações e pode sancionar aquele que tenha cometido alguma falta. Desse modo, a dedicação e a fusão do indivíduo com os valores organizacionais faz com que ele se confunda com a organização (Siqueira, 2009), num desejo comum (Gaulejac, 2007) e que reflete uma prática social baseada no controle por meio do amor (Enriquez, 1990) e também no controle psicossocial por vínculo (Faria, 2011).

Excertos de falas demonstram essa fusão do trabalhador com a empresa, seja por meio da doação voluntária, da mobilização psíquica ou da adesão. O mecanismo de sedução se utiliza da instância psíquico-social por meio de vantagens e apelos – representados no fragmento (001) pelos objetos discursivos “*possibilidade de encareirar*”, “*ter uma média salarial bacana*”, “*grandes empresas*”, “*se locomover*”, “*se expatriar*” e “*aprender coisas novas*”. As expressões trazem uma conotação positiva e são vistas pelo entrevistado 06 como oportunidades para se juntar à empresa – ao “*entrar*” para a mesma, e construir, pelas próprias mãos, uma carreira extraordinária.

(001) O que seduz a pessoa a entrar é a possibilidade de encareirar, de ter uma média salarial bacana. São grandes empresas, então poder se locomover, se expatriar eventualmente, e aprender coisas novas. (E06).

A empresa passa a ser vista como um objeto de investimento comum cujo sucesso depende do comprometimento do indivíduo, e que irá lhe proporcionar crescimento na carreira, dinheiro, status, entre outros benefícios, evidência da prática social do controle por meio do amor (Enriquez, 1990) e também no controle psicossocial por vínculo (Faria, 2011). Há presença de uma relação de troca estabelecida – mediada, principalmente pela lógica do dinheiro (Pagès et al., 1987).

Da mesma forma, no fragmento discursivo (002), o entrevistado 10, traz verbalizações sobre mecanismos de controle amoroso, utilizado pelas empresas para seduzir os empregados e incentivar o seu comprometimento, e marcado pelos objetos discursivos: “*tem ações de endomarketing*”, “*tem palestras*”, “*tem convenções*”, “*tem reuniões*”. O verbo incentivar no texto tem o sentido de impelir ou impulsionar os empregados a fim de que o sucesso e a carreira

se tornem sua missão de vida, e por isso “*fazem com a pessoa esteja com aquela chama sempre acesa e motivada*”, e se submeta algumas vezes a situações degradantes e absurdas para alcançar resultados superiores.

Para Freitas (2006) e Siqueira (2009), a empresa se utiliza, também, de rituais e cerimônias para realizar celebrações públicas de reconhecimento e de celebração de resultados positivos, e oferece presentes e recompensas de valor simbólico para despertar nos empregados o sentimento de prazer e orgulho pelo trabalho e incentivar a sua busca frenética pelo sucesso.

(002) [...] um trabalho de endomarketing no dia a dia que incentiva as pessoas, que você vê na palavra do presidente da empresa. [...] O presidente inspirava as pessoas, ele fazia com que as pessoas fossem buscar os resultados, ele buscava valorizar as pessoas, reconhecer e recompensar. E sempre foram profissionais que levaram estímulo pras pessoas. Então, telecomunicações sabe fazer isso muito bem, tem ações de endomarketing, tem palestras, tem convenções, tem reuniões, que fazem com a pessoa esteja com aquela chama sempre acesa e motivada. (E10)

O entrevistado 10 faz alusão a essas cerimônias e ao grande mito/herói organizacional – “o presidente da empresa”, representado na fala pelos objetos discursivos “*inspirava as pessoas*”, “*buscava valorizar as pessoas*”, “*reconhecer e recompensar*”, “*levaram estímulo pras pessoas*”. Na argumentação do entrevistado observa-se uma das dimensões do controle afetivo, a identificação com o líder, que é lembrado como “profissional” – modelo de sucesso a ser seguido, e alguém que inspira, incentiva e valoriza (Schmitt & Leal, 2010).

(003) o seu sobrenome se confunde com o da organização, [...] o resultado da organização acaba trazendo pra você o senso de realização. Isso é muito bem promovido na organização. (E07)

O fragmento discursivo (003) explicita o processo de simbiose que o trabalhador faz com a organização, mencionando a indissociabilidade entre ele e a empresa, indicativo de estratégias do controle ideológico (Enriquez, 1990). Nesse caso, o trabalhador faz alusão a um processo de integração à organização, unificando-se com ela na expectativa de sua própria realização e, ao mencionar que “*o seu sobrenome se confunde com o da organização*” verifica-se a presença do mecanismo de identificação por projeção (Gaulejac, 2007). Para o autor, os processos de identificação por projeção e por projeção da organização são utilizados para captar o sujeito e promover a sua mobilização psíquica propagando a ideologia gerencialista. E ainda, a organização cria e mobiliza uma imagem de excelência e onipotência, de possuidora das qualidades superiores que o indivíduo deseja para si, por isso ela [a organização] estabelece

vínculos com o mesmo e gere as suas “pulsões”, praticando um domínio ideológico (Faria & Schmitt, 2007).

A entrevistada 07 faz uma afirmação avaliativa explícita, em que o objeto discursivo “*acaba trazendo pra você o senso de realização*”, se apresenta como um elemento com conotação positiva no discurso. É a reafirmação de que fez o melhor trabalho possível, por isso “*senso de realização*”. A gestora faz, ainda, uso da relação de realce na composição de seu texto, qualificando-a como uma característica e destacando a sua relação de finalidade (para/pra/pro) (Vieira & Resende, 2016).

Em seus estudos na organização Beta, os autores Faria & Schmitt (2007) elencaram o que consideram vínculos psicológicos, ou elementos que trazem satisfação psíquica para os indivíduos vinculados às organizações, sejam eles: o reconhecimento da empresa, a fama da empresa, o status por trabalhar na empresa, a valorização social, e que estão evidenciados nas verbalizações a seguir.

(004) trabalham muito a questão da razão do pertencimento, do orgulho de pertencer, faz você confundir éhhhh você e a empresa, né? [...]. Existe essa confusão, e as pessoas permitem isso porque a empresa é grande, ela é glamourosa. (E08)

O entrevistado 08, no fragmento (004), reforça esse vínculo psicológico e expressa o orgulho de se “*sentir parte*” de uma organização considerada como “*grande*” e “*glamourosa*”. Ele realiza uma avaliação de conotação positiva sobre a empresa, que é considerada poderosa, além de sedutora e fascinante (Vieira & Resende, 2016). O objeto discursivo “*trabalham muito a questão da razão do pertencimento*” remete às políticas de gestão de recursos humanos que as empresas implementam e que são “processos de mediação pluridimensionais, que visam gerenciar as vantagens concedidas ao pessoal” (Siqueira, 2009, p. 51). Essas políticas na maioria das vezes são práticas ideológicas que sob o discurso da preocupação com as pessoas, são utilizadas para assegurar o controle da conformidade às regras e aos princípios de forma a ocultar os objetivos de lucro e de dominação (Siqueira, 2009). A prática discursiva do gerente está permeada pela gestão do afeto, mecanismo do controle pelo amor (Enriquez, 1990) ou controle psicossocial por vínculo (Faria, 2011).

O objeto discursivo “*faz você confundir éhhh você e a empresa*” é representativo do que Gaulejac (2007) denomina desejo comum, quando o indivíduo engaja-se e compromete-se a ponto de estabelecer uma fusão de seus valores pessoais com os valores da organização. A dedicação aos projetos organizacionais é tão profunda que ele se sente comungando dos sonhos

de onipotência da empresa, e estabelece a fusão dos seus ideais individuais com os ideais da empresa (Siqueira, 2009). O entrevistado ainda fecha a verbalização com uma pergunta “né?” – no caso ele está pedindo a concordância da entrevistadora para esse sentimento de lealdade e servidão voluntária, e que são práticas discursivas típicas do controle pelo amor (Enriquez, 1990).

(005) [...] uma grande empresa hoje é uma prateleira, ela é uma prateleira tanto de promoção quanto de visibilidade do mercado, quanto de oportunidade interna, de aprendizado. (E09)

A avaliação positiva sobre a empresa também se apresenta na fala do entrevistado 09, fragmento (005). Aqui o entrevistado se utiliza de uma figura de linguagem, a metáfora, e compara a empresa a um objeto, uma prateleira, cujo sentido figurado seria uma vitrine para a exposição de pessoas. O entrevistado simboliza e reproduz a ideia de que as pessoas são a “vitrine” da empresa, necessitando estar sempre bem alinhadas para representá-la” (Eccel, Grisci, & Tonon, 2010, p. 314), um exemplo do controle por vínculo com base em um projeto comum de identificação subjetiva (Faria, 2011).

(006) por isso que eu falo assim que é um movimento viciante que a gente não percebe assim, alguns danos, porque você tem ganhos. Você tem ganhos emocionais, de satisfação, de glamour, de algo que parece que é grande. (E07)

No fragmento (006), a entrevistada 07, retoma e afirma haver “*ganhos*” “*emocionais*”, de “*satisfação*”, de “*glamour*”, e demonstra que o trabalho leva a um processo de subjetivação de forma que o indivíduo, através de processos sutis de autopersuasão internaliza as lógicas e prescrições ditadas pela organização e toma para si a responsabilidade de cumpri-las. Ele colabora para sua própria doutrinação, resolve seus conflitos e reforça a doutrina oficial, tendo a impressão de pensar livremente, mas o que ocorre é a sua resposta ao cerco ideológico (Pagès et al., 1987). A prática social apresentada no caso é uma evidencia do controle ideológico em nível psíquico (Enriquez, 1990), pela manifestação da adesão. Uma experiência de mesma natureza foi confirmada pelos autores Tonon e Grisci (2015, p. 16) em pesquisa com executivos, já que a “glamourização do mundo executivo” é um dos elementos da gestão gerencialista que “contribuem para a (re)produção dos estilos de vida de executivos”.

Por outro lado, a entrevistada 07 sinaliza, ainda no fragmento (006), a emergência de uma contradição ideológica ao avaliar o “*movimento como viciante*” - algo que causa dependência, que corrompe e é perverso, mas “*que a gente não percebe assim, alguns danos*”.

Ela dá dimensão social ao discurso com o uso da expressão “*a gente*”, e simboliza na sua fala todo o grupo de gerentes, e faz uso da conjunção “*assim*”, em tom de dúvida e também para sinalizar uma continuidade no discurso. O uso do substantivo masculino “*não*” dá conotação de experiência negativa à uma prática social que conduz ao sofrimento por “*causar danos*” ao indivíduo. A gerente naturaliza a sua afirmação e parece querer convencer a entrevistadora, e a si mesma, de que os danos são irrelevantes frente aos ganhos emocionais e a troca de afeto proporcionada pela satisfação oferecida pela empresa, estratégias características de controle do amor (Enriquez, 1990).

(007) tem as convenções anuais, né? [...] Convenções são realizadas em grandes hotéis, resorts [...] que, né? Têm aquele, aquele glamour todo, vai o presidente da empresa, é só mensagem positiva, éhhh jantares maravilhosos, são festas, Ivete Sangalo [...]. Isso faz parte de todo o glamour da empresa de telecomunicações, pra fazer com que esse profissional sintase orgulhoso daquilo. (E10)

Já o entrevistado 10, no fragmento (007), se refere “*aos ritos de grandes comemorações, de grandes festas triunfais*” (Enriquez, 1990; Siqueira, 2009, p. 83). São eventos em que as organizações exercem o seu fascínio sobre os indivíduos por meio de um discurso adequado, de mensagens positivas, e indicativo de estratégia do controle do amor (Enriquez, 1990). Esse entrevistado também tenta obter a concordância da entrevistadora à sua concepção positiva sobre a experiência vivenciada, e faz uso de uma pergunta no início da sua fala, que é repetida ao longo da mesma “*né? ....né?*”.

De forma análoga, no fragmento (008), o entrevistado 01 ao fazer uso das expressões “*a gente*” e “*nossos*” simboliza todos o grupo de gerentes e os subordinados, e enuncia uma proposta de engajamento coletivo em prol do resultado da organização. São reforçadas na fala transcrita o papel do líder que deve inspirar a sua equipe para que se empenhe nos projetos da empresa, a comprometer-se com “*a meta e com a empresa*” (Siqueira, 2009). De acordo com o gerente isso é o que faz a empresa ser “*grande*”, uma avaliação positiva que a qualifica como um objeto de prestígio e importância. A pressão pelo alcance de metas é característica do mundo do trabalho e da ideologia gerencialista, e um indicativo do controle de resultados (Enriquez, 1990) ou finalístico (Faria, 2011).

(008) A gente sempre fala éhhh com os nossos subordinados acerca do que, assim do que faz a empresa ser grande. Que é alcançar as metas. .... Então assim, essa sempre foi a nossa primeira [...] abordagem. Comprometimento com a meta e com a empresa. E com o cliente. (E01)

O entrevistado 09, fragmento (009), também indica essa necessidade de engajamento e a obediência às “regras” que estão especificadas como “claras”, no sentido de explícitas e de conhecimento geral para que não haja dúvidas quanto ao caminho a seguir – “o discurso social comum” de que falam Faria & Meneghetti (2007a) . Essa é uma estratégia do controle organizacional e do controle psicossocial normativo (Enriquez, 1990; Faria, 2011). O entrevistado 09 reforça sua mensagem ao utilizar os objetos discursivos “compromisso” e “com sinergia”.

(009) Cada vez mais o envolvimento, a dedicação às pessoas que trabalham pra você, tem que ser maior. [...] de uma forma que seja criado um compromisso, que seja estabelecido regras claras para que a coisa possa fluir de uma forma bastante harmoniosa e com sinergia. (E09)

Em novo reforço sobre a obediência às regras, o fragmento discursivo (010) evidencia a estratégia do controle físico (Enriquez, 1990) exercido por meio de liberdade vigiada, e na qual se controlam os possíveis erros para criar uma homogeneidade da atitude a ser seguida. Há ainda o estabelecimento de uma mediação, em nível político, por técnicas de autonomia controlada (Pagès et al., 1987). A fim de provar sua competência o indivíduo deve obedecer a prescrições coercitivas, e a “sua liberdade na organização do trabalho é paga por uma obrigação de respeitar normas e por uma vigilância permanente quanto aos resultados” (Gaulejac, 2007, p. 119).

(010) eles recebam a informação é por aqui. O caminho é esse [...] ou seja não deixar ele se desvirtuar, é quase que condicionar. ... você precisa olhar pra cá, você precisa andar pra cá, você precisa seguir nessa direção, porque se você não for persistente nessa orientação, ahhh é transformar, é sair. (E05)

Nota-se na estrutura textual do fragmento (010) o uso da preposição “por” e do advérbio “aqui” que dão a ideia de lugar, reforçados pelo uso do substantivo masculino “caminho”, que indica por onde se deve seguir para alcançar os resultados esperados, sinal de uso de mecanismo de controle organizacional (Enriquez, 1990) e também do controle psicossocial por vínculo (Faria, 2011). A repetição do adjetivo “precisa”, enfatiza que é indispensável o respeito à direção definida pela organização, já que ela indica a única forma de fato de fazer (Gaulejac, 2007; Pagès et al., 1987).

A prática discursiva do gerente (E05) sugere que fugir à essa prescrição, e não seguir a orientação proposta pela organização, é se submeter ao efeito social da demissão, indicada por

meio dos verbos “*transformar*” e “*sair*”. Nesse caso, o que se pratica também é a estratégia do controle por dissuasão, quando se pretende demonstrar a força sem aparente necessidade de usá-la (Enriquez, 1990; Motta & Freitas, 2000).

Ainda mais, para responder às suas responsabilidades e garantir a empregabilidade, os gerentes se submetem a um poder que impõe normas e regras e cujo objetivo é o de melhorar a produtividade e o rendimento do trabalho (Gaulejac, 2007; Pagès et al., 1987), uma estratégia de controle baseada no controle organizacional (Enriquez, 1990).

Para cumprir com a promessa de entrega dos resultados, os gerentes que atuam em nível estratégico verbalizam nos fragmentos discursivos (011), (012) e (013) que a projeção na carreira está vinculada à sua habilidade em apresentar resultados condicionados pela competitividade e produtividade, e expressos pelas verbalizações “*entregar o que precisa ser entregue*” e “*trabalhar com foco*”, demonstrando um engajamento subjetivo disciplinar e voltado para o cumprimento de regras, que anuncia uma estratégia de controle baseada no controle organizacional (Enriquez, 1990) e também no controle psicossocial por vínculo (Faria, 2011).

(011) [...] a melhor forma de se projetar carreira éhhh é fazendo o que você tem de melhor, entregando o que precisa ser entregue e [...] demonstrando para companhia que você pode entregar mais. (E01)

(012) [...] então eu acho que esse primeiro ano ele foi um ano fantástico, porque foi um ano de capacitação. Então assim foi muito mais para mim do que para a companhia, por mais do que eu trabalhei, talvez, muito. Pra poder conseguir absorver tudo que eu precisava absorver e conseguir entregar as coisas que precisavam ser entregues. Mas eu tenho certeza de que eu recebi mais do que entreguei. (E05)

(013) [...] então quando a gente éhhh éhhh reconhece que o processo ele vai te favorecer, você é favorecido por ele porque você começa a trabalhar com foco. (E01)

Por consequência, o gerente como único responsável por sua ascensão na organização (Gaulejac, 2007) precisa ir além do que é esperado e perseguir uma excelência obrigatória, um dos pressupostos da ideologia gerencialista. A excelência desloca-se do “ser” para o “fazer” (Freitas, 2000, p. 11), tornando-se um valor em si mesma e condição de sobrevivência nas empresas, numa evidência do controle por resultados (Enriquez, 1990). Essa concepção demonstra ainda a canalização da energia do gerente em prol do trabalho e do discurso, da promessa de realização do sujeito por meio do cumprimento de metas e da dedicação total à empresa (Gaulejac, 2007; Pagès et al., 1987).

Portanto, deve-se agir como um “herói quebrador de recordes” (Freitas, 2000, p. 12), comportamento exemplificado, no fragmento 11, pelos objetos discursivos, “*fazendo o que você tem de melhor*” e “*demonstrando para a companhia que você pode entregar mais*”. Nesse caso o entrevistado expressa na prática social uma forma sutil de discurso que traz uma mensagem oculta – um não-dito, de poder, dominação e controle ideológico gerencialista e que expressa também a estratégia de controle por resultados ou controle finalístico (Enriquez, 1990; Faria, 2011; Medeiros, 2017).

De forma análoga, a carreira passa a fazer parte de uma instância importante da vida pessoal, uma referência que dá sentido, reconhecimento e permite “a expressão do sucesso e da realização pessoal” (Freitas, 2000, p. 12). Utilizando-se do recurso da intertextualidade manifesta, na qual o gerente recorre ao discurso (voz) da organização dentro de sua própria fala, os entrevistados 05 e 09 exemplificam a lógica entre o comprometimento e a ascensão profissional na organização analisada, conforme fragmentos (014), (015) e (016).

(014) eu acho que ela [a organização] te dá um suporte pro desenvolvimento, não só de ambiente, de saber, você tem pra onde ir. Mas ela te dá um suporte em dizer o seguinte: “*eu consigo te preparar e oferecer algumas coisas pra você, pra que você consiga..., continue se atualizando e se fortalecendo enquanto carreira, enquanto profissional que quer desenvolver carreira*”. (E05)

(015) [...] você não vai fazer aquilo que você está almejando toda sua carreira. Você vai fazer aquilo que pra empresa nesse momento é o mais importante [...]. (E05)

O entrevistado 05, no fragmento (014), se representa por individualização, em primeira pessoa do singular – “*eu*”, pela identificação de seu papel social e para demonstrar seu local de fala. Ainda, os objetos discursivos utilizados pelo gerente pretendem demonstrar a intencionalidade em “*te preparar e oferecer*”, e a relação de finalidade em “*para que*”, além do uso da forma verbal imperativa “*vai fazer*”.

A prática discursiva do gerente 05 dá voz à organização articulada em discurso direto no texto do fragmento (014) - “*eu consigo te preparar e oferecer algumas coisas pra você, pra que você consiga..., continue se atualizando e se fortalecendo enquanto carreira, enquanto profissional que quer desenvolver carreira*”, e em discurso indireto no fragmento (015) – “*você não vai fazer aquilo que você está almejando toda sua carreira. Você vai fazer aquilo que pra empresa nesse momento é o mais importante*”. Esse é um exemplo do discurso teleológico no qual tudo é explicado, tudo já está justificado pela organização (Faria & Meneghetti, 2007a) e

que indica mecanismos do controle ideológico e do controle psicossocial simbólico-imaginário (Enriquez, 1990; Faria, 2011).

O entrevistado 09, no fragmento (016), relaciona a coisa designada “*comportamento*” e “*resultado*” pelo uso do pronome demonstrativo “*esse*”, sinalizando mecanismos de mediação na produção do discurso. Afinal, as empresas desejam ter em seus quadros pessoas leais à sua missão e que estejam envolvidas com os seus objetivos e valores, e quanto mais preparados e desenvolvidos em suas carreiras os gerentes estiverem, mais alinhados com as regras e normas estarão os seus comportamentos, evidência do controle ideológico (Enriquez, 1990).

(016) se a empresa entende que você está respondendo para ela, [...]. Essa é a resposta, esse é o comportamento, esse é o resultado que eu quero, beleza então você está adequado dentro do nosso negócio. (E09)

Numa prática discursiva permeada por aspectos ideológicos e econômicos (Gaulejac, 2007; Pagès et al., 1987) se destacam nas verbalizações (014), (015) e (016) exemplos de que o aprisionamento se dá pelas obrigações impostas aos gerentes, ocultando a imposição e dando a falsa sensação de escolha sobre o que é melhor para ele. Há uma promessa subjetiva de que a empresa pode fazer concessões para depois exigir algo em troca, uma prática social baseada no controle ideológico e no controle psicossocial simbólico-imaginário, estudados por Enriquez (1990) e Faria (2011).

O controle psicossocial simbólico-imaginário diz respeito aos processos de adesão imaginária, ao desenvolvimento de modelos de comportamento tidos como referências às formas de competição interna, e também às crenças e suposições concretas ou fictícias, às adesões representadas por reconhecimento ou prestígio, [...] pelos discursos conciliadores, pela valorização de símbolos representativos de sucesso ou fracasso os quais devem guiar às atitudes esperadas (Faria, 2011, p. 130).

Os resultados da investigação e análise sobre a categoria produção do discurso demonstram na prática discursiva dos gerentes aspectos da identificação com a organização representados pela dedicação e fusão com os valores organizacionais, com a finalidade de comprometimento (Enriquez, 1990; Faria, 2011; Gaulejac, 2007; Pagès et al., 1987).

A organização é representada como um objeto de sedução e fascínio que envolve e expõe os indivíduos, que revelam uma avaliação positiva sobre a sua experiência no trabalho. Os vínculos psicológicos e o orgulho de fazer parte da empresa se sobressaem e mascaram possíveis insatisfações e receios, reforçando o uso do poder condicionado que captura a crença

e a submissão dos indivíduos (Faria & Meneghetti, 2007b) e evidenciam os mecanismos do controle do amor ou por vínculo (Enriquez, 1990; Pagès et al., 1987).

Para ascender na carreira, obter sucesso e atender às expectativas de uma organização, consagrada como grande e glamourosa, os gerentes e demais atores precisam ir além e fazer mais. Precisam apresentar resultados diferenciados e aderir a um discurso de promessa de realização do sujeito por meio da dedicação total à empresa, submetendo-se a normas e regras definidas em prol do melhor rendimento e produtividade, sob pena de arcar com o efeito social da demissão (Gaulejac, 2007; Pagès et al., 1987). Ficam evidenciados ainda as estratégias do controle ideológico e do controle de resultados (Enriquez, 1990; Pagès et al., 1987)

#### 4.2.2 Categoria 2: Promoção do discurso – Gestão pela ameaça e retribuição.

A categoria de análise promoção do discurso tem como objetivo responder ao segundo objetivo específico da pesquisa: Analisar os mecanismos de reprodução do discurso organizacional utilizados pelos executivos das empresas de telecomunicações. Diante disso foram examinados objetos discursivos presentes na fala dos gerentes que refletem as demandas e o próprio discurso organizacional e que possam exemplificar os mecanismos de controle utilizados e relacionados com a adesão, ascensão aos postos de comando, confiança, controle do trabalho e do rendimento, além da iniciativa e inventividade.

Nos fragmentos (017) à (020) os gerentes retomam em sua prática discursiva a estratégia de acompanhamento e medida de resultados, quando o “trabalho não mais consiste em realizar uma tarefa predefinida em tempos e em horas, mas em realizar desempenhos, um mecanismo do controle do resultado ou finalístico (Enriquez, 1990) e quando é preciso ser mais rápido, mais preciso, mais ativo, mais concreto” (Gaulejac, 2007, p. 87).

O entrevistado 06 faz uso do recurso da intertextualidade em um discurso direto que define o que cada um deve fazer, com o uso da expressão repetida “*tem que fazer tanto, tem que fazer tanto... tem que fazer tanto...[...]*”. Nesse caso o gerente indica que “a possibilidade de sucesso está relacionada ao fiel cumprimento das expectativas da alta direção” (Pabst, 2008). Apesar de tentar suavizar a cobrança por resultados com o uso do diminutivo na expressão “*vozinha*”, fica evidente na fala do gerente, pela repetição da expressão de intencionalidade “*tem que*”, a obrigatoriedade de cumprir com o ideal de resultado proposto pela organização,

evidências de prática social baseada no controle por resultados ou controle finalístico (Enriquez, 1990; Faria, 2011).

Com o uso desse mecanismo, o entrevistado E06 tenta minimizar a cobrança, usando de palavras suaves e o objeto discursivo “*vozinha*” que oculta o que se quer dizer, mas que a alta competitividade do segmento de telecomunicações deixa evidente: a entrega do resultado. Uma demanda que é partilhada e alimentada, em um “processo de captação do Ideal do Eu por um ideal coletivo que favorece a identificação, a mobilização psíquica e a adesão” (Gaulejac, 2007, p. 85), e que são estratégias do controle ideológico (Enriquez, 1990) .

(017) então na área comercial, pelo menos, a pessoa quando ela entra, ela já entra com aquela vozinha no ouvido falando assim: “*olha, tem que fazer tanto, tem que fazer tanto... tem que fazer tanto...[...]*”. (E06)

(018) então ehh você tem que ter as métricas de acompanhamento disso. Nada melhor do que ter um plano de ação para ele se desenvolver. (E03)

(019) E ele vai sendo monitorado, então tem monitoramento pelas pessoas que estão, que são os seus pares, tem pela seção e pelo [gerente de] divisão, que está entendendo como é que o processo está acontecendo, e vendo ele éhhh ele atuando, e vendo ele como um número também. Vendo ele apresentando resultado, né? (E05)

(020) E mensurar esse desenvolvimento dele. Uns vão muito mais rápido, outros de forma mediana e tem outros que são mais lentos na absorção. Então a gente tem que também saber como dosar o pé no acelerador com cada um deles. (E03)

Essa estratégia também se apresenta na prática discursiva dos gerentes nos fragmentos (018), (019) e (020), onde o nível de exigência estabelecido pela empresa de telecomunicações é acompanhado e medido, “através da avaliação quantificada do rendimento e da adaptação às regras e mecanismos que as exigências do sistema veiculam” (Pagès et al., 1987, p. 104). Essa estratégia do controle por resultados (Enriquez, 1990) e do controle finalístico ou por resultados (Faria, 2011) é um indício da objetivação e da lógica produtivista de propagar o ideal gerencialista (Pagès et al., 1987), expressa pelos objetos discursivos “*métricas de acompanhamento*”, “*monitoramento*”, “*sendo monitorado*” e “*vendo ele como um número*”. Nesse caso o pronome “*ele*”, terceira pessoa do discurso, simboliza o trabalhador (o subordinado e o próprio gerente) que tem o resultado do seu trabalho acompanhado e medido o tempo todo.

Essa busca por medir, efetuar comparações, estabelecer estatísticas foi designada por (Gaulejac, 2007) como quantofrenia, ou a doença da medida, já que controlar e medir pode levar à melhoria dos processos para alcançar a finalidade econômica e política da organização

(Enriquez, 1990; Faria, 2011; Pagès et al., 1987). E que são fundamentos da ideologia gerencialista e indicativos do controle por resultado ou finalístico (Enriquez, 1990; Faria, 2011).

Ainda, através da metáfora na expressão “*dosar o pé no acelerador*”, o gerente E03 mostra a intenção de exercer pressão para controlar, mas que não seja excessiva a ponto de causar ruptura no desempenho do indivíduo, para evitar que ele fracasse. O entrevistado deixa evidente que gerenciar o humano como um recurso, da mesma forma que as matérias primas, o capital, os instrumentos de produção ou ainda as tecnologias, é considerar que “a instrumentalização dos homens é um dado natural do sistema de produção” (Gaulejac, 2007, p. 76).

Há nesse objeto discursivo um indicativo do processo de mediação e de controle ideológico ou simbólico-imaginário (Enriquez, 1990; Faria, 2011), visto que essa metáfora é uma expressão típica e recorrente das equipes de vendas de recargas nas empresas de telecomunicações. O mercado de recargas é bastante acirrado e competitivo, e a falta de positivação no ponto de venda provoca queda imediata no resultado do negócio, pois os volumes negociados são expressivos.

(021) A gente sempre fala éhhh com os nossos subordinados acerca do que ... assim do que faz a empresa ser grande, que é alcançar as metas. A meta nada mais é do que o orçamento que a empresa precisa para poder gerir tanto o emprego como o investimento. Então assim, essa sempre foi a nossa primeira abordagem. Comprometimento com a meta e com a empresa. E com o cliente. (E01)

No fragmento (021) aparece na prática discursiva do gerente um convite para que o empregado participe de uma comunidade e se comprometa com o crescimento da empresa. Quando o entrevistado 01 faz uma afirmação avaliativa explícita e positiva de que “*alcançar a meta*” faz “*a empresa ser grande*” já que “*a meta é o orçamento*” para “*gerir o emprego e o investimento*”, fica evidente o incentivo e o reforço do vínculo psicológico do indivíduo para canalizar a sua energia para uma adesão à meta da organização, uma estratégia do controle ideológico (Enriquez, 1990). Além disso, o entrevistado 01 faz uso do modo imperativo no uso da expressão “*precisa*” ao deixar claro que existe uma condição necessária e obrigatória - o alcance de metas para a manutenção dos empregos.

Fazendo uso da intertextualidade manifesta na qual expressa a fala da direção, e na pressuposição acionada pela expressão “*poder gerir*” o entrevistado toma como verdade uma ameaça implícita e oculta – o possível desemprego se resultado não se efetivar. Essa é uma

demonstração da estratégia de controle por dissuasão, quando se pretende mostrar a força do cargo para não ter a necessidade de usá-la (Enriquez, 1990).

Nos fragmentos (022) a (025), observa-se a repetição dos objetos discursivos “*meta*”, “*entrega*” e “*resultado*” pelas quais os gerentes expressam a pressão vivenciada pelas equipes. Essa pressão é qualificada nas falas com o uso dos termos “*diária*” e acompanhada “*no dia a dia*”. Nessa verificação de desempenho o que se pratica é a comparação para controlar os resultados ruins, mecanismo do controle de resultados (Enriquez, 1990). O setor de telecomunicações trabalha com variados sistemas de controle e relatórios pormenorizados de acompanhamento por segmento, produto, serviço, cliente, etc., e o gerente e as equipes precisam lidar no dia-a-dia com uma quantidade infinita de informações para tomar decisões rápidas e direcionar as ações para reversão de possíveis quedas nos resultados.

Verbalizada através do uso das expressões “*se atingiu*”, “*se não atingiu*”, “*como é que está a meta*”, a experiência na organização do trabalho é “programada, codificada, regulamentada, segundo a racionalidade, as técnicas e as normas” (Pagès et al., 1987, p. 109). Os gerentes praticam além do controle por resultados, também o controle por saturação e por sedução monopolista (Enriquez, 1990; Faria, 2011), quando através de um discurso social comum, se faz uso de um repertório cotidiano, de expressões simbólicas e comuns a todos na organização (Faria & Meneghetti, 2007a) .

(022) Meta diária, precisava falar sobre a meta diária, sobre o resultado do dia anterior. ... Quais foram os empecilhos, se atingiu a meta, se não atingiu a meta do dia anterior, como é que tá a meta do, do mês atual. (E01)

(023) [...] mas eu tinha um volume de captações de clientes a ser realizado, as metas. (E06)

(024) éhhh, a minha entrega era sempre resultado, ela sempre tem como base a meta da operadora. (E08)

(025) Tem que ter tato, tem que ter jeito, tem que ter inteligência pra cobrar essas pessoas, fazê-los satisfeitos, entregar a meta, acompanhar no dia a dia, eu acho que ISSO É IMPORTANTE!!! (todo o tempo batendo na mesa para reforçar a fala). Acompanhar, ouvir, sentar, [...], no almoço, num café, ou no dia a dia. O que ele jamais vai dizer dentro da empresa, porque talvez ali ele sintasse mais pressionado ainda. (E10)

Além disso, o entrevistado 10, no fragmento (025), se utiliza do dispositivo da avaliação-conselho, “uma discussão franca e aberta, aplicando o princípio da consideração pela pessoa” (Pagès et al., 1987, p. 100) e de um estilo discursivo particular, pois faz uso dos termos

“acompanhar, ouvir, sentar” para dar um caráter informal à sua fala, minimizando “o aspecto controle para valorizar o aspecto conselho” (Pagès et al., 1987, p. 104) da avaliação.

A repetição da expressão imperativa “*tem que*” expressa uma condição de obrigação para o diretor, e os objetos discursivos “*jeito*”, “*tato*” e “*inteligência*” são utilizadas em um sentido figurado como cuidado, cautela, discrição e sutileza, e especifica a forma ou o modo pelo qual ele interage com os subordinados. Dessa forma, ele avalia os esforços da equipe e oferece um incentivo ao desempenho, e utilizando uma linguagem fantasiosa, mas que promove o ideal gerencialista nas empresas de telecomunicações através do controle por saturação e por sedução monopolista (Enriquez, 1990; Faria, 2011).

Na prática discursiva do diretor (E10), o uso dos objetos discursivos “*fazê-los satisfeitos*”, “*no almoço*” e “*num café*” expressam também o uso de mecanismos de mediação em nível político e ideológico, a fim de conseguir a adesão e o engajamento dos trabalhadores. O uso desses dispositivos é comum no segmento de telecomunicações, quando se convida um colega ou subordinado para uma conversa em um local informal para falar sobre o trabalho, e funciona como uma prática da ideologia gerencialista. Ela impede a emergência, ao nível consciente, das contradições nas políticas da organização, desarma a crítica às mesmas e reforça a credibilidade (Pagès et al., 1987), uma estratégia de controle ideológico (Enriquez, 1990) ou do controle psicossocial simbólico-imaginário (Faria, 2011).

Já nos fragmentos (026) e (027), os gerentes trazem em sua prática discursiva elementos usados para aumentar a ligação dos indivíduos com as organizações, obtida através de uma dependência psíquica. No caso eles investem no trabalho para obter resultados que lhe tragam reconhecimento “sob a forma de promoção, de salário, mas igualmente de responsabilidades” (Gaulejac, 2007, p. 122):

(026) A gente deixa pra pessoas: *olha, você atingir 100% da meta é o básico, o resto é o que vai fazer, você é que tem condições de crescer e melhorar profissionalmente aqui dentro da empresa*”. Ou se preparar até mesmo para o mercado, que a gente também prepara pessoas pro mercado. É inevitável isso, né? (E09)

(027) Eu deixo a cargo do colaborador ter essa busca pelo conhecimento, pelo aprimorar cada dia mais para se tornar um profissional mais completo. Porque assim, não vamos ser hipócritas, e eu falo muito isso para eles: “*assim, a empresa só tem uma cadeira de presidente, então o dia que você estiver pronto para ser presidente e essa cadeira não estiver vazia, você vai ter que procurar em outro lugar. [...] Cada um gere o seu CPF, cada um tem que fazer gestão de você mesmo, então ninguém melhor do que você para saber qual seu plano de carreira*”. (E04)

Assim, no objeto discursivo “*atingir 100% da meta é o básico*”, o entrevistado 09 naturaliza e normaliza a pressão e o controle por resultados (Enriquez, 1990) e “a exigência passa do nível econômico para o nível psicológico” (Faria, 2011; Pagès et al., 1987), quando superar, vencer e fazer mais são símbolos do sucesso e um ideal para o indivíduo. As empresas têm apreço pelos gerentes que possuem habilidade para seduzir os seus subordinados, que formam e lideram comunidades de empregados “envolvidos com os valores e objetivos organizacionais” (Siqueira, 2009, p. 145), e que praticam a gestão do afetivo numa estratégia de controle do amor ou por vínculos (Enriquez, 1990; Faria, 2011)

Observa-se ainda no fragmento discursivo (026) as implicações no domínio econômico, político, ideológico e cultural para os profissionais que vivenciam essa experiência no trabalho, se ele não cumprir com o “*básico*” ou “*100%*”, nem permanece na organização. Dessa forma os gerentes anunciam seu *ethos* gerencialista ao sinalizar com a velada ameaça de desemprego ao utilizar as expressões “*a gente prepara pessoas pro mercado*” e “*você vai ter que procurar em outro lugar*”, quando enfatiza a sua posição de comando na estrutura organizacional e também a estratégia do controle por dissuasão (Enriquez, 1990).

Em uma pesquisa com executivos de empresas modernas, Pabst (2008, p. 387) conclui que “as metas existem para serem cumpridas e vencê-las é um princípio na vida de profissionais de sucesso”, portanto para progredir é preciso trabalhar muito e superar-se através da carreira. Assim, a responsabilidade do empregado pelo crescimento de sua carreira fica evidenciada nos fragmentos discursivos (026) e (027), e pelo uso do pronome “*você*” - segunda pessoa do discurso, e das expressões “*o resto é o que você vai fazer*”, “*você é que tem condições de crescer e melhorar profissionalmente*”, “*cada um gere o seu CPF*”, “*fazer gestão de você mesmo*” e “*ninguém melhor que você para saber qual o seu plano de carreira*”, que mostram a simbologia do coletivo de empregados, incluindo-se aí o próprio gerente. O que se pratica aqui é o processo denominado por Pagès et al. (1987, p. 87) de “cerco ideológico – o indivíduo colabora para a sua própria doutrinação, resolve seus conflitos ideológicos e reforça a ideologia dominante sempre com a impressão de pensar livremente”.

No fragmento (027), o entrevistado 04 faz uso de uma pressuposição negativa ao avaliar que o sucesso não é para todos, embora todos se esforcem e se dediquem o máximo para se tornar um “*profissional mais completo*” – uma representação de que esse profissional parece ser aquele que mais se envolve, que corre atrás por conta própria e que busca mais conhecimento. Empregando o recurso do discurso direto, o entrevistado 04 esclarece, ainda,

que “*a cadeira de presidente*” - simbolizada como um estandarte de veneração e para a qual todos olham e se dedicam, é apenas uma e caso não se consiga acessá-la, a culpa é somente “*sua*” – do empregado.

Como em todo discurso de ideal gerencialista sobre produtividade, flexibilidade e adaptabilidade o empregado é o único culpado pelo fracasso em seu desenvolvimento e sucesso na carreira. O gestor, que fala em nome da empresa, não tem essa responsabilidade e deixa tudo “*a cargo do trabalhador*”. Muitas vezes, o fator que impede o sucesso em qualquer empresa é algo externo e sobre o qual o indivíduo não tem qualquer domínio para intervir, mas a justificativa é recebida como desculpa ou fracasso. Essa é uma atitude perversa e que desmerece o esforço dos indivíduos e que cria “mecanismos capazes de aprisionar o trabalhador através da culpa e do medo de exclusão social”(Faria & Meneghetti, 2007b, p. 60).

(028) [...] quando as oportunidades surgiram eu fui informado de que a oportunidade tinha, mas que eu era mais importante na posição que eu estava do que na posição que eu gostaria de vir, para dar continuidade no desenvolvimento da minha carreira. [...] “*você vai fazer aquilo que pra empresa nesse momento é o mais importante*” e aí eu fiquei lá fazendo. Se eu fizer, eu vou ser retribuído. [...] aquilo que eu estou dando eu vou poder receber em troca, em algum momento da minha vida aqui dentro (E05)

Na fala do entrevistado 05, fragmento (028), a expectativa de sucesso é novamente alimentada com o uso da expressão: “*se eu fizer vou ser retribuído*”. Como ele pode ser retribuído se existe apenas uma “*cadeira de presidente*”? Falar de “*algum momento da minha vida aqui dentro*” é uma forma vaga, sem precisão, e assim ele se mantém alimentando uma expectativa sem nenhum horizonte de tempo para realizar. Portanto, se os indivíduos estão sempre em situação de aprendizagem, o que se observa de acordo com Pagès et al. (1987, p. 171) é que “a organização influencia as estruturas psicológicas do indivíduo: este adere a ela e a faz funcionar, o que por sua vez leva a modificações psicológicas nos outros indivíduos, e assim por diante...” (Pagès et al., 1987, p. 171), vivenciando um ir e vir .

Por isso o indivíduo tende a assumir a organização, sua ideologia e suas regras, vivendo-a como uma droga da qual ele não pode se separar (Pagès et al., 1987), o que é exemplificado pela expressão: “*você vai fazer aquilo que pra empresa nesse momento é o mais importante e aí eu fiquei lá fazendo*”. O gerente 05 pensa ser indispensável à organização, e por causa de seus méritos pensa ser estável, ele não percebe que outros como ele foram demitidos sempre que os resultados não atendiam às expectativas de acumulação do capital, vivendo o imaginário do logro (Faria & Meneghetti, 2007b). Novamente uma prática discursiva que atua por meio da

identificação total, da confiança e do engajamento, na qual o gerente promove os aspectos positivos da organização e camufla as dificuldades. Nesses fragmentos - (026), (027) e (028), conclui-se que os gerentes fazem uso de uma prática social baseada no controle ideológico (Enriquez, 1990) ou do controle psicossocial simbólico-imaginário (Faria, 2011).

Em relação à categoria de promoção do discurso, as verbalizações evidenciam que a gestão é “um sistema de organização do poder” (Gaulejac, 2007, p. 36) e como não existe o poder sem consentimento (Enriquez, 2007), o homem se aproxima daquilo a que é submetido, dos poderes fortes com os quais possa se identificar pois vão dar a ele a segurança de fazer parte de uma coletividade (Enriquez, 2001). De acordo com Faria (2011, p. 38) a fim de ocupar o seu lugar e realizar seus sonhos, o trabalhador é conduzido a compartilhar com maior intensidade da ideologia da empresa, e o resultado aparece naquilo que ela mais investe: “no aumento de produtividade”. Essas relações de poder e de controle da organização viabilizam o sequestro da subjetividade dos indivíduos com o objetivo de anular os questionamentos, de canalizar a mobilização subjetiva e de gerar adesão quanto aos propósitos organizacionais (Faria, 2011).

Essa conclusão na categoria dois é representada pelos gerentes que retomam em sua prática discursiva a estratégia de acompanhamento e medida de resultados, portanto medir, comparar e elaborar estatísticas são relevantes para a entrega das metas e o alcance dos resultados. A objetivação e a lógica produtivista propagam o ideal gerencialista e o acompanhamento diário para verificar se atingiu, ou se não atingiu o desempenho e o resultado esperado sob pena do indivíduo ser responsabilizado pelo fracasso e resultados ruins.

#### 4.2.3 Categoria 3: Função gerencial - Você nunca está desligado.

Nessa categoria de análise o que se pretende é responder ao terceiro objetivo específico da pesquisa: Analisar como a submissão do executivo é instrumentalizada, identificando as experiências vividas no trabalho e como contribuíram para a sua forma de ser e agir. No exame das entrevistas realizadas e verbalizações disponíveis após a transcrição das entrevistas, foram identificadas as práticas e objetos discursivos que sejam indicadores de apropriação, rejeição e/ou conflito em relação ao discurso organizacional.

Os mecanismos de adesão, identificação, recalcamento e negação no âmbito de práticas que configurem o controle ideológico, os mecanismos de exploração, censura e impedimentos em práticas discursivas relacionadas ao controle físico, bem como as formações discursivas que

se relacionam com a subjetivação do trabalho pelos gestores também foram objeto de exame e verificação para responder ao objetivo proposto.

As narrativas selecionadas apontam comportamentos recorrentes da função gerencial na indústria de telecomunicações que envolvem a doação e o comprometimento com a organização, já que “o indivíduo é chamado para cumprir o papel do super-homem organizacional. A empresa exige que o indivíduo se sacrifique por ela, que a tome como uma instituição sagrada, merecedora de dedicação extrema” (Siqueira, 2009, p. 101), uma prática de servidão voluntária e de mecanismo de controle do amor ou por vínculo (Enriquez, 1990; Faria, 2011). Os fragmentos discursivos (029) a (031) apontam para a prática social onde se anuncia a dedicação e a disponibilidade integral requeridas pela empresa para o gerente cumprir com as suas obrigações e deveres,

(029) [...] E fui, botei a tal da faca nos dentes, né? Como costumo dizer: “*eu não fiz corpo mole, eu trabalhei muito, [...] e eu fui uma máquina, porque lá eu só trabalhava, eu não tinha um passarinho para dar água, eu não tinha nada para fazer*”. (E02)

(030) mas enquanto você está na companhia você é obrigado a honrar, de fato, tudo que é delegado, e que é entregue a você para ter o resultado que a empresa precisa. (E04)

(031) Enquanto você está aqui dentro cara, fica até resolver tudo e aí não existe hora para as coisas. (E06)

A entrevistada 02 inicia o fragmento (029) com a expressão “*e fui, botei a tal da faca nos dentes*” para simbolizar, através do uso de metáfora, a atitude de ir para cima, fazer com vontade e vencer todos os obstáculos que se apresentarem, se comportando como uma guerreira, indicativo de estratégia de uso do controle direto ou físico (Enriquez, 1990; Faria, 2011). Articulando a própria voz em discurso direto, a entrevistada se utiliza do recurso da intertextualidade manifesta, e recorre à própria fala dentro do texto - “*eu não fiz corpo mole*”. Ela inicia a sua fala com a expressão negativa “*não*”, mas quer na verdade indicar que se empenha e se esforça na execução de suas atividades, enfatizando o quanto se dedica ao trabalho com o uso do advérbio de intensidade “*muito*”.

No fragmento (029), a entrevistada 02 ainda se compara a “*uma máquina*”, um objeto inanimado e sem emoções, que “*só trabalhava*” pois “*não tinha nada para fazer*”, e aqui declara abrir mão de sua vida e de seus sonhos e incorpora o perfil do esportista - do atleta corporativo, sempre preparado para combater e vencer em situações de competição (Siqueira, 2009). Dessa

forma “as organizações vão invadindo a esfera do privado, da vida extraprofissional de seus membros” (Freitas, 2006, p. 69), controlando todas as dimensões do indivíduo - corpo, pensamento e psiquismo, típicos do ideal gerencialista.

Da mesma forma, nos fragmentos discursivos (030) e (031), as expressões “*you are obliged to honor, in fact, everything*” e “*stay until you resolve everything*” são formações discursivas em que uma prática discursiva que atua por meio da identificação total, da confiança e do engajamento, na qual o gerente promove os aspectos positivos da organização e camufla as dificuldades. Nesses fragmentos - (026), (027) e (028), conclui-se que os gerentes fazem uso de uma prática social baseada no controle ideológico (Enriquez, 1990) ou do controle psicossocial simbólico-imaginário (Faria, 2011). As verbalizações dos gerentes trazem evidências de uma prática social baseada no controle ideológico (Enriquez, 1990) ou do controle psicossocial simbólico-imaginário (Faria, 2011), já que a força do texto está em mobilizar o psicológico e canalizar a energia dos indivíduos a uma adesão completa ao trabalho e às expectativas da organização, sacrificando a sua vida privada, .

Os fragmentos discursivos dos entrevistados a seguir - (032), (033) e (034), ratificam esse movimento de adesão entusiasmada ao trabalho, além da flexibilidade e disponibilidade dos gerentes em termos de horário para a resolução de problemas e dedicação à empresa, evidências de canalização da energia para os objetivos organizacionais e do controle ideológico. Para Siqueira (2009), na questão do excesso de trabalho, para além da justificativa do ambiente competitivo, o indivíduo quer se submeter a esse processo na expectativa de ser o centro das atenções, galgar cargos mais elevados e se desenvolver na carreira, pois tem “desejo de reconhecimento, de aplausos constantes” (Siqueira, 2009, p. 132).

(032) O segmento de Telecom exige que você tenha uma disponibilidade de tempo muito grande, [...] quando o WhatsApp<sup>14</sup> surgiu, você ao invés de começar a trabalhar das 9h às 19h, você passou das 7h às 21h. [...] e se espera muito e cobra-se muito por isso em Telecom. (E06)

(033) Eu costumava dizer, e costumo dizer até hoje: “*nothing is done from 9h to 5h. From 9h to 5h you work because the company needs that delivery. You want to learn, you want to be different, you want to extend your hours in front of it. Dedicate yourself out of that hour, out of that comfort zone, né... do cara crachá*”. (E03)

---

<sup>14</sup> Whatsapp é um software para smartphones utilizado para troca de mensagens de texto instantâneas, além de vídeos, fotos e áudios através de uma conexão à internet.

(034) Aí fui participar do *startup*<sup>15</sup>, ali foi mais de 11 horas de trabalho, ali eram 14, 15, 16 horas de trabalho. Já saí daquela empresa as 2 horas da manhã, 3 horas da manhã, mas era o *startup*, era uma fase bacana. (E08)

Os entrevistados E03 e E06 se utilizam das expressões “*ao invés de começar das 9h às 19h [...] você passou das 7h às 21h*” e “*nada se faz das 9h às 5h*”, nos fragmentos discursivos (032) e (033), para delimitar o tempo diário que permanecem à disposição na empresa a fim de cumprir suas obrigações, indicativo de mecanismo de controle direto ou físico (Enriquez, 1990; Faria, 2011). O entrevistado 08 especifica no fragmento (034) que já “*foi mais de 11 horas*”, chegando a ser de “*14, 15, 16 horas*”, dedicadas ao trabalho em alguns momentos (*startup*), e faz uso do adjetivo “*bacana*” para qualificar a experiência vivenciada na organização de forma positiva como algo que é bom e que dá prazer. É algo difícil de entender e aceitar, mas que pode ser justificado pela submissão, alienação e servidão voluntária dos indivíduos que para evitar a perda e o desamparo, quando se acredita que o poder do dominador (empresa) é legítimo (Enriquez, 2007).

O momento do *startup* em telecomunicações é muito valorizado pelas equipes, pois normalmente se lida com um novo segmento de negócio, serviço ou atendimento de nova região geográfica. Mas ele exige, além de disponibilidade, um grande esforço físico e intelectual dos participantes já que são longas horas e/ou até meses em reuniões de planejamento, acompanhamento e visitas a clientes, e costuma proporcionar reconhecimento diferenciado para os participantes. De maneira geral, é difícil resistir à esse tipo de submissão, pois a energia trocada pelos membros da equipe é alta e costuma ser muito atrativa, e “à medida que se efetiva e se intensifica a integração ideológica entre o sujeito e a organização, o resultado aparece no que ela mais investe: o aumento da produtividade” (Ramos & Faria, 2014, p. 695), um mecanismo do controle ideológico (Enriquez, 1990).

Assim sendo, o empregado sair da empresa às “*2h ou 3h da manhã*” é motivo de orgulho em mostrar o quanto ele é ocupado e comprometido, já que o discurso de trabalhar intensamente é mais valorizado que o do desejo de reconhecimento, e se “depreende que o trabalho árduo é objeto de admiração, principalmente quando ele leva ao sucesso” (Siqueira, 2009, p. 132). Para o entrevistado 03 “*se dedicar fora desse horário – 9h às 5h*”, e “*estender seus horários*” é “*sair*

---

<sup>15</sup> Startup – significa o ato de começar algo, normalmente relacionado com companhias e empresas que estão no início de suas atividades.

da zona de conforto”, é “aprender”, é “fazer diferente”, simbolizando uma situação *workaholic*<sup>16</sup> que evidencia a ansiedade e a insegurança do gerente em responder à competição na carreira e à pressão por resultados, aspectos do domínio ideológico (Enriquez, 1990) ou do controle psicossocial simbólico-imaginário (Faria, 2011).

Os empregados de telecomunicações fazem uso de aparelhos celulares funcionais, disponibilizados pela empresa e geralmente sem custo, e por isso são inseridos em diferentes grupos no *WhatsApp*. Estes grupos disponibilizam informações *online*<sup>17</sup>, por 24 horas, sobre o desempenho das áreas de negócios, o que captura a atenção e a dedicação dos empregados. É muito comum encontrar empregados (gerentes e outros) utilizando o seu tempo de lazer - em visitas a shoppings, comércio, férias, etc., para visitar lojas próprias, lojas de parceiros no varejo e revendas, para manter uma atenção sobre o comportamento do cliente e o desempenho de vendas.

(035) Você nunca tá desligado, você nunca tá de férias, você nunca tá de folga. O final de semana, o tempo todo você não pode desligar, é como se você estivesse num sobreaviso constante. Principalmente para nós que tínhamos celulares corporativos, celulares funcionais. (E07)

(036) Eu costumo dizer que a gente é tão sufocado, que a gente não tem tempo pra pensar, em desistir, em fazer outra coisa. Então assim eu acho que eu era, eu era uma soldado, sabe? Eu trabalhava, trabalhava, trabalhava, trabalhava... (E02)

No trecho (035), a entrevistada 07, corrobora com essa proposição ao fazer várias afirmações, em tom de voz forte e rápido, enfatizando a pressão vivenciada e a disponibilidade que é exigida dos gerentes com a repetição do advérbio “*nunca*” e o uso da expressão “*o tempo todo*”. Quando a entrevistada 07 fala que “*você nunca está desligado*” e “*o tempo todo você não pode desligar*” revela em sua prática discursiva o seu estilo e o seu modo de ser gerente, e para ela a atuação gerencial envolve “*estar ligado*” para manter o controle sobre os processos e atuar em todas as demandas. Isso se evidencia mais ainda, com o uso da expressão “*não pode desligar*”, um comportamento que é exigido dos gerentes em obediência aos diferentes mecanismos de controle existentes nas organizações capitalistas e que correspondem aos

---

<sup>16</sup> Workaholic – viciado em trabalho.

<sup>17</sup> Online – de modo a estar em uma conexão ou na internet no exato momento em que acessa. Na hora em que o evento ocorre.

domínios econômico, político, ideológico, psicológico, que são níveis de mediação pluridimensionais das políticas de recursos humanos nas empresas.

Da mesma forma, no fragmento (036), a entrevistada 02 se utiliza da expressão “*a gente*” para simbolizar o coletivo de gerentes e faz uma avaliação afirmativa explícita ao qualificar o gerente como alguém que é “*sufocado*” pelas demandas, “*não tem tempo pra pensar*”, “*desistir*”, ou “*fazer outra coisa*”, e por isso “*trabalhava, trabalhava, trabalhava, trabalhava...*”. Em resumo, “o indivíduo se exige mobilidade afetiva e espacial para garantir a concretude da sua carreira” (Oltamari & Grisci, 2014, p. 17), e atender ao desejo de vencer. Ele se vê em uma corrida que o leva a trabalhar cada vez mais e melhor, uma corrida que produz efeitos de poder e por isso aprisiona, suga e deixa nos empregados a sensação de que não se pode fazer outra coisa senão subir, e que Pagès et al. (1987, p. 133) denominam de “*canalização de energia individual em força de trabalho*”.

A entrevistada 02, ainda sobre a função gerencial, faz uso de metáfora e exemplifica - “*eu era uma soldado*”, no que pode ser visto como alguém a quem se paga para servir e que está a postos para uma batalha, seja ela de ataque ou defesa, e pronto para fazer frente a uma guerra a qualquer momento. O soldado é um indivíduo que precisa ter vigor físico, disponibilidade permanente e mobilidade geográfica, ele permanece vinculado a sua profissão mesmo na inatividade e atende a restrições que afetam inclusive a sua vida familiar. Essas são características similares às exigidas pela organização do trabalho nas empresas capitalistas, caso das indústrias de telecomunicações brasileiras.

A entrevistada 02 se representa por individualização, em primeira pessoa do singular, pela identificação de seu papel social e para demonstrar que está cumprindo com o que se espera dela. Ela faz uso do substantivo masculino para designar o seu papel como soldado, numa masculinização da função gerencial que ainda está muito presente no ambiente organizacional.

Nos trechos (032) e (035) os entrevistados fazem referência ao uso de novas tecnologias, *WhatsApp* e telefones celulares corporativos, que são utilizados como mecanismos que eliminam as barreiras espaciais e temporais no local de trabalho, e que contribuem para a sua intensificação e também para o controle da prática dos gerentes (Gaulejac, 2007; Pagès et al., 1987; Siqueira, 2009). A tecnologia tornou-se um mecanismo típico de controle nas empresas vinculadas aos serviços de tecnologia da informação e comunicação, para atender à complexidade da divisão do trabalho, a fragmentação das atividades individuais e à dispersão geográfica (Lima & Oliveira, 2017). Os fragmentos discursivos analisados, (032) a (036),

indicam o exercício de uma prática social baseada no controle físico e também no controle organizacional, centrado no acompanhamento e avaliação do desempenho dos indivíduos (Enriquez, 1990; Faria, 2011).

Diferentes outros fragmentos (037 a 040) trazem alguns objetos discursivos como: “*fazer avaliação*”, “*entender*”, “*promover*”, “*aprender*”, “*desaprender*”, “*tomar decisão*”, “*gestão da equipe*”, além de outras denominações sobre como se desenvolve o trabalho gerencial, e que representam diferentes formas de controle no ideal gerencialista:

(037) É chegar de manhã, fazer avaliação dos resultados, entender em quais as regiões os resultados estão bons e quais eles não estão, o que precisa ser feito. [...] Então eu tenho que entender quais regiões o resultado está com dificuldade e promover essa equipe para a ação, para que a gente possa crescer juntos. (E05)

(038) Então, tinha aquela questão da gestão diária da equipe direta e da equipe indireta. Então, com os gerentes ligados diretamente era diária a conversa sobre resultados, sobre os números que dava pra ser feito, que poderia ser feito, que poderia vir a ser feito e, sobre as equipes deles, um contato mais direto com base nessas rotas. [...] para entender onde é que tinham oportunidades e onde é que tinham gaps. [...] E nessas rotas aí eram visitas a parceiros para pegar um pouco também do sentimento do parceiro, do terceiro, sobre como é que tava o mercado, como é que tava o negócio dele, como é que estava a parceria ahhh com a gente. (E06)

(039) [...] analisar bem, selecionar bem, distribuir bem quem faz o quê, destrinchar o que tem que ser feito para quem faz. E saber responder pra empresa com o que ela quer, e voltar com demandas que ela entende que são importantes, você fecha o ciclo do negócio. (E09)

(040) Tem que ter uma resiliência muito, muito grande, de você desaprender e aprender o tempo inteiro. (E04)

Os entrevistados 05 e 06 acrescentam outras obrigações dos gerentes enfatizando o controle de resultados (Enriquez, 1990; Faria, 2011) sobre o desempenho das equipes. Dessa forma, “*fazer avaliação de resultados*” para “*entender*”, “*analisar*”, “*distribuir*” e poder “*fazer gestão diária da equipe direta e indireta*” é agir junto às equipes em uma “lógica de competição: cada um deve continuamente se superar para fazer melhor do que antes, ou melhor do que os outros que, então, se tornam concorrentes” (Gaulejac, 2007, p. 87).

Os gerentes demonstram ainda praticar uma gestão de afetos ao utilizar as expressões “*entender*” os resultados e “*pegar um pouco de sentimento do parceiro*” para chegar a uma conclusão, e desta forma conhecer “*as oportunidades*” e “*promover a equipe para a ação*”, um mecanismo do controle do amor (Enriquez, 1990). Eles parecem demonstrar empatia com suas equipes, reconhecer suas eventuais dificuldades, e procurar fortalecer os vínculos para

conquistar maior engajamento e a confiança dos empregados e parceiros ao seu discurso e à sua figura como gestor (Enriquez, 1990, 2007; Freitas, 2006; Pagès et al., 1987).

Ainda assim, os objetos discursivos “*promover a equipe para a ação*” e “*criar juntos*” são utilizados pelo entrevistado 05 com o sentido evidente de aumentar a produtividade para atingir o resultado que a empresa espera e deseja. As práticas discursivas apresentadas pelos gerentes são indicativas de controle por resultados (Enriquez, 1990) ou controle psicossocial finalístico ou por resultados (Faria, 2011).

Mais além, a prática discursiva do entrevistado 04, fragmento (040), aponta para uma necessidade do coletivo de gerentes, e não somente no nível individual, de “*desaprender e aprender*” o “*tempo todo*”, o que coloca o gerente sob uma tensão permanente de não estar à altura, do medo de fracassar e da humilhação de não ser reconhecido como um bom elemento (Gaulejac, 2007; Pagès et al., 1987). O gestor não deixa claro sobre que tipo de conhecimento se aplica essa necessidade, mas pode-se extrapolar para normas e regras do negócio, habilidades e competências gerenciais, entre outras, e que indicam mecanismos do controle ideológico praticado nas organizações sob o ideal do poder gerencialista (Enriquez, 1990).

(041) Então é uma rotina muito pesada pra quem tava no dia a dia, pra quem estava como gerente ou diretor. Reuniões assim semanais, muitas vezes de 2 em 2 dias, reporte pra alta diretoria da companhia semanal. Sempre tive uma reunião semanal com o vice-presidente da empresa quando eu fui diretor, e a pressão era muito grande, o nível de cobrança muito forte. (E10)

(042) [...] dentro de uma empresa em uma indústria de telecomunicações são os objetivos e as metas quantitativas, sejam elas do ponto de vista éhhh de faturamento, rentabilidade e *market share*. [...] então eu tenho que ter cliente, eu tenho que ter um preço que possa atender esse cliente potencial, e que também dê rentabilidade para o acionista, [...]. [...] executar o que é necessário pra atender os stakeholders que estão em volta do nosso negócio. (E10)

(043) [...] a quantidade de *e-mail* e de informações que transitam. Ou seja, o volume de e-mails que você tem que administrar. Eu, quando estava no meu dia a dia, chegava na sexta-feira eu me deparava com um gap de *e-mail*, de às vezes 300, 400 *e-mails* que deixei de ver durante a semana. Então por isso é importante que a pessoa possa ter uma organização, né? Bastante eficaz. (E10)

Nos fragmentos (041) a (043), o entrevistado 10 inicia a sua fala com o uso da conjunção conclusiva “*então*” para expressar uma conclusão quanto ao papel do gerente na organização de telecomunicações. Participar de “*reuniões semanais*” ou de “*2 em 2 dias*”, atender ao “*nível de cobrança*” e à “*pressão*”, são atividades que fazem parte da rotina gerencial, que o

entrevistado qualifica como “*pesada*”. Ele evidencia, pela sua experiência no trabalho, a dedicação necessária para resolver problemas e dar repostas a demandas urgentes, pois o setor de telecomunicações, após a privatização, tem sido muito cobrado quanto ao cumprimento de índices de satisfação de clientes e de compromissos assumidos junto aos órgãos reguladores, por isso todas as demandas são tratadas como se fossem urgentes e não pudessem ser postergadas. Verifica-se nas verbalizações mecanismos do controle organizacional e psicossocial normativo dos superiores sobre os gerentes como forma de controlar as suas tarefas e medir os seus resultados (Enriquez, 1990; Faria, 2011).

O gerente especifica e enumera, no fragmento (043), a quantidade de *e-mail* não lidos com a qual tem de lidar ao final da semana, uma atividade profissional que é tratada por ele em sua residência, e que invade o seu espaço privado e lhe tira tempo de dedicação à vida familiar e social. Em um indicativo de que o gerente admirado é aquele que tem a agenda cheia e que dedica sua vida à empresa (Siqueira, 2009), o gerente expressa em sua fala a ansiedade e o estresse de não deixar sem resposta qualquer demanda recebida.

O entrevistado 10 deixa implícito no fragmento (042) que acompanhar e controlar “*os objetivos e as metas*”, tem como propósito intervir e conquistar o engajamento da equipe para alcançar os resultados e atender às expectativas dos “*stakeholders*”<sup>18</sup>, mais um mecanismo do controle de resultados presente na rotina do gerente (Enriquez, 1990).

(044) então é muito, muito comum o executivo terminar o seu dia de trabalho e ele levar o seu notebook pra ele continuar trabalhando remotamente, seja da sua casa, seja do seu hotel. De onde ele estiver, pra poder complementar a sua rotina, pra poder dar o direcionamento ou as respostas que o mercado necessita. Não tem jeito, não tem jeito. (E10)

No fragmento (044), o entrevistado 10, faz uso repetido do advérbio de intensidade “*muito*” para enfatizar, mais uma vez, a frequência com que o executivo precisa concluir as suas atividades fora do seu ambiente de trabalho – “*seja da sua casa*” ou “*seja do seu hotel*”. No trecho, o diretor (E10) normaliza e naturaliza a pressão que existe na necessidade de “*complementar a rotina*”, trabalhando “*de onde estiver*” para garantir “*as respostas que o mercado necessita*”. Aqui, através do uso de um discurso social comum, ele faz uso de um repertório cotidiano, de expressões simbólicas e comuns a todos na organização (Faria &

---

<sup>18</sup> Stakeholders - aquelas pessoas ou grupos, internos e externos, que tenham interesse na empresa, negócio ou indústria.

Meneghetti, 2007a) e muito presente nas organizações de ideal gerencialista, de uma estratégia do controle pela saturação (Enriquez, 1990).

Ao final da fala, o entrevistado 10 reforça, com o uso repetido da expressão “*não tem jeito*”, essa obrigatoriedade de concluir as atividades em horário além da jornada de trabalho, mesmo que elas invadam a sua vida privada e familiar, ainda que ele não concorde ou se sinta satisfeito com essa situação que lhe causa estresse. Lima, Carvalho e Tanure (2012) ao investigar a forma com a qual executivos jovens e sêniores lidam com o impacto das mudanças no atual ambiente de negócios em suas carreiras, constataram a insatisfação e a angústia de profissionais com a impossibilidade de conciliação entre as demandas do trabalho – longas jornadas, trabalhos aos finais de semana, e a pouca dedicação à família, amigos e saúde.

Observou-se que os entrevistados, apesar de relatarem vivências de ansiedade e estresse oriundos da quantidade e urgência das demandas, se envaidecem e tem orgulho de sua posição, expressos pelas formações discursivas nos fragmentos (045) a (047):

(045) Mas eu me sentia a porta-voz da estratégia da empresa eu era a porta-voz para minha equipe e a porta-voz para o mercado, para os meus clientes, então eu era o cartão de visita da porta pra fora, nos meus clientes, e a responsável por fazer com que a equipe seguisse as diretrizes da empresa. (E02)

(046) [...] como gestor, você tem que ser um embaixador, tem que estar sempre constantemente relembrando, reforçando, falando. Sempre que você tem uma oportunidade, tem uma reunião com o time, ou que você vai dar um feedback individual para um colaborador, você tem que estar falando e tem que estar dizendo: lembra da cultura da companhia. (E03)

(047) E uma coisa que o gestor tem que fazer é também inspirar as pessoas a olharem para aquilo que elas têm de bom, porque ela leva aquilo para a zona de excelência. O tempo inteiro, mas o tempo inteiro, pelo menos, eu fazia o link com a visão... onde vocês queriam chegar. (E07)

Os entrevistados se utilizam das expressões: “*me sentia a porta-voz*” (entrevistado 02 – fragmento 045) e “*ser um embaixador*” (entrevistado 03 – fragmento 046) para demonstrar a percepção que têm de sua atuação no trabalho, e revelam em suas verbalizações os sentimentos e emoções por vivenciarem momentos de prazer e orgulho, mecanismos do controle do amor ou controle psicossocial por vínculo (Enriquez, 1990; Faria, 2011).

Os dois gerentes fazem uma avaliação positiva sobre o próprio trabalho, ao se declararem como alguém que pode transmitir informações sobre planos, políticas e produtos da organização junto ao público interno e externo (*stakeholders*), numa simbologia de reconhecimento por mérito e destaque em sua profissão. O entrevistado 02 reforça ainda que

“*era o cartão de visitas*” da empresa junto aos clientes, evidenciando a sua responsabilidade por ser a expressão visual da identidade da empresa. O que se observa em ação é o procedimento da delegação de poderes, ou a delegação de responsabilidades, quando o executivo tem a impressão de que “sua responsabilidade e sua competência são reconhecidas, numa palavra que a sua identidade social é reconhecida e afirmada” (Enriquez, 1997a, p. 212).

Nesse caso, o gerente além de acreditar no sucesso e no reconhecimento por parte da empresa, passa a se doar para a empresa de tal forma que faz do ideal da organização o seu próprio ideal de vida, pois crê que a organização, “instituição sagrada do capitalismo, merece sua dedicação, seu empenho e qualquer renúncia de sua parte” (Siqueira, 2009, p. 162), num reforço dos laços afetivos e dos mecanismos de adesão aos valores e objetivos organizacionais, coerentes com o controle ideológico ou controle psicossocial simbólico-imaginário (Enriquez, 1990; Faria, 2011).

As expressões “*you tem que estar falando, you tem que estar dizendo*” e “*lembra da cultura da companhia*” e “*sempre que tem uma oportunidade*” e “*o tempo inteiro*” “*eu fazia o link com a visão*” são indicativos do uso pelos gerentes do recurso à saturação, quando uma mesma mensagem, cotidiana e comum a todos é utilizada para direcionar a percepção da realidade, como um “discurso único” (Enriquez, 1990; Faria, 2011; Schmitt & Leal, 2010), num indicativo de uso de mecanismos do controle por saturação ou controle psicossocial por sedução monopolista (Enriquez, 1990; Faria, 2011).

Ainda para esclarecer, nos processos do controle por sedução monopolista Faria (2011) destaca que a organização é percebida como a única entidade que detém o discurso e também a condição de objeto amoroso. Ela retira dos indivíduos a sua voz e a sua existência, fazendo deles seres submissos e conformados, e completamente crédulos e confiantes nas decisões dos dirigentes que são considerados como os possuidores das melhores soluções ou alternativas para gerir a organização (Faria, 2011; Faria & Meneghetti, 2007b; Ferraz, 2019; Schmitt & Leal, 2010).

No fragmento (047), o entrevistado 07, reflexiona que o gestor “*tem que inspirar as pessoas*” para identificarem em si o que “*têm de bom*” - bom entendido aqui como habilidades e competências dos empregados que possam ser levadas “*à excelência*”. Nessa perspectiva o gerente indica que conseguir influenciar é deixar explícito o seu conhecimento e a sua relação de poder com os subordinados, a quem pode direcionar ou emancipar. O gerente faz uso da expressão “*ter que*”, que é imperativa e enfatiza a obrigatoriedade que a função lhe impõe de

submeter os empregados à lógica do comprometimento para atingir os objetivos organizacionais.

A palavra “*inspirar*” é usada pelo gerente neste trecho, como um meio de “influenciar”, “orientar” e “mobilizar” os seus subordinados “para se envolver com a organização e se engajar em suas propostas, visando seu próprio sucesso pessoal” (Siqueira, 2009, p. 163). O gerente tenta estabelecer um relacionamento com os seus subordinados com base na gestão de afetos, com o objetivo de garantir o envolvimento integral dos mesmos para melhorar as relações de trabalho, a produtividade e a competitividade organizacional. As evidências são de mecanismos do controle do amor ou do controle psicossocial por vínculos (Enriquez, 1990; Faria, 2011).

Alguns entrevistados fazem referência a diferentes conquistas materiais (objetivas) e pessoais (subjetivas) que o salário e/ou o reconhecimento proporcionam a eles, uma simbologia para o sucesso alcançado:

(048) então, com 25 anos eu comprei uma quitinete pra mim, um apartamento aqui em Brasília, no CA do Lago Norte, quitada. Eu tinha o meu carro, eu tinha o meu apartamento. Então para mim também era, era muito importante o reconhecimento desse trabalho, porque eu fui a primeira pessoa do núcleo de toda a minha família, que não ficou a vida inteira se matando para fazer uma carreira pública. (E02)

(049) [...] a gama de oportunidades e de conhecimento de processos e de nuances de diversas áreas te dá uma visão ampliada. E te dá uma possibilidade ampliada. [...], o benefício é você éhh pode ser facilmente projetado por uma promoção, ou projetado melhor para o mercado. (E09)

No fragmento (048), a entrevistada 02 inicia a frase com a conjunção “*então*”, com o objetivo de explicar e concluir o seu argumento, enumerando com orgulho as conquistas que obteve como resultado de seu trabalho ainda muito jovem, aos 25 anos de idade - “*um apartamento*” que já se encontrava “*quitado*” e um “*carro*”. A gerente valoriza a sua conquista individual comparando a sua situação como empregada de empresa privada com aquela de membros de sua própria família, que atuam no setor público de Brasília, numa evidência do uso de mecanismos do controle de resultados (Enriquez, 1990).

Pela fala da gestora, assume-se que “é conveniente fazer tudo para superar os resultados que são obtidos condicionando o seu futuro e, portanto, suas possibilidades de sucesso” (Pagès et al., 1987, p. 127), pois assim o indivíduo aprende a obter o seu prazer de forma isolada, um prazer solitário obtido ao vencer as dificuldades, dominando os outros e a serviço da organização, encontrando o mito do “herói solitário” (Pagès et al., 1987, pp. 164–165).

O entrevistado 09 – fragmento (049), também fala do reconhecimento em relação ao trabalho que desempenha individualmente, explicando que “*a gama de oportunidades e de conhecimento de processos e de nuances de diversas áreas te dá uma visão ampliada*” e além disso “*te dá uma possibilidade ampliada*” de “*ser projetado por uma promoção*”. Aqui o gerente revela uma prática social baseada nos mecanismos do controle por resultados (Enriquez, 1990).

Ainda, na prática discursiva do entrevistado 09, acatar a política de “mobilidade perpétua” (Pagès et al., 1987) e atuar em diferentes regiões ou áreas de negócios dentro da organização, abre a possibilidade de crescer na carreira e obter sucesso, de se adaptar e se integrar de forma ainda mais perfeita ao sistema. Para Pagès et al. (1987) e Gaulejac (2007) o mecanismo de mudança frequente e sistemática de cargo, área ou localização geográfica, camufla um exemplo de prática ideológica - a ideologia da mudança, um discurso ideológico que valoriza a mudança como se ela em si mesma fosse suficiente para gerar “progresso, melhoramentos e maiores satisfações” (Pagès et al., 1987, p. 126).

A prova de que isso não é verdade está expressa ao final da frase, quando o mesmo entrevistado, fazendo uso da conjunção explicativa “ou”, que dá uma ideia de alternância, esclarece que o gerente também pode ser “*projetado melhor para o mercado*”. Nesse excerto o gerente quis expressar que, mesmo havendo o aumento de conhecimento sobre a empresa e o negócio, além do desenvolvimento de novas competências, ficar “*melhor*”, o empregado está sujeito a uma lógica binária e aos mecanismos do controle por dissuasão (Enriquez, 1990; Motta & Freitas, 2000), pois transgir a norma ou a regra é ficar passível da demissão.

Nas entrevistas emergiram elementos discursivos que refletem aspectos relacionados ao trabalho e que são considerados negativos pelos gerentes na indústria de telecomunicações. Nos fragmentos (050) e (051), a entrevistada 02 relata em sua prática discursiva experiências e significados negativos com o trabalho, explicitados pelas formações discursivas “*vendesse a sua alma*”, “*porque você tem que dar tudo de si*”, e por fazer isso “*o sacrifício é grande*”. Além disso para a executiva as “*pessoas se sentem presas*” à uma carreira que ela avalia e qualifica como “*sufocante*”, e sentem-se como se “*tivessem uma bola de ferro presa no pé*”.

(050) [...] Éhhh o setor de Telecom são bons empregadores. Mas é como se você, entre aspas, “assim, vendesse a sua alma”. Porque você tem que dar tudo de si. O sacrifício é muito grande e aí quando a pessoa faz isso por anos, ela não consegue ter ideia do que ela poderia fazer diferente”. (E02)

(051) [...] essa carreira que a gente desenvolve, eu acho que ela é tão sufocante para muitas pessoas, para muitos profissionais. Que a pessoa não consegue ter nenhum tempo de pensar no que que ela poderia fazer fora daqui. Então as pessoas se sentem presas, é como se tivessem com uma bola de ferro presa no pé. (E02)

A entrevistada 02, no fragmento (050), se utiliza de uma metáfora e inicia a sua explanação fazendo uma avaliação positiva sobre o setor de telecomunicação quando afirma que “*são bons empregadores*”. Em seguida por meio da conjunção adversativa, “*mas*” que tem um efeito de oposição, afirma com um certo grau de incerteza, “*mas, [...] assim, como se você [...] vendesse a sua alma*”. A metáfora utilizada refere-se ao mito de Fausto, no qual alguém sacrifica a própria vida ou liberdade em troca de poder e influência, e a formação discursiva indica a dimensão da dor vivenciada nessa experiência.

A gerente utilizou um elemento de coesão - a conjunção “*porque*”, que dá realce, complementa e explica a sua avaliação, já que “*você tem que dar tudo de si*”, numa entrega e adesão sem limites. Ela reafirma e qualifica o “*sacrifício*” exigido dos gestores com o advérbio de intensidade “*muito*” e o adjetivo “*grande*” - para dar a ideia de algo excessivo, e que “*implica a adesão a todo um sistema de valores, a uma filosofia, e é esta adesão ideológica que galvaniza as energias e incita as pessoas a se dedicarem de corpo e alma a seu trabalho*” (Pagès et al., 1987, p. 75).

No fragmento (051), a executiva, ainda se referindo à carreira, faz uso da expressão discursiva “*eu acho*” que “*ela é tão sufocante*” para revelar, de forma crítica, que a carreira desenvolvida na indústria de telecomunicações é algo que asfixia e absorve o tempo dos indivíduos e por isso a “*pessoa não consegue ter nenhum tempo para pensar no que poderia fazer fora daqui*”. Com o uso da expressão “*eu acho*”, deixa claro que essa avaliação é de âmbito individual e não no social.

A entrevistada 02 compara metaforicamente a situação dos empregados a estarem “*com uma bola de ferro presa no pé*”, o que os deixa imobilizados, sem conseguir sair do lugar e sem conseguir fazer nada para sair, como se o trabalhador estivesse aprisionado à organização. Da mesma forma que no fragmento anterior a entrevistada faz referência à uma devoção que os indivíduos dedicam à empresa, vista por eles como se fosse uma igreja, uma fonte de fé e de identidade para suas vidas, e por isso “*ele se dispõe a se entregar à empresa*” (Siqueira, 2009, p. 88), numa prática de adesão e do controle ideológico.

Ainda em sua fala, a entrevistada 02 ao usar como interlocução o pronome “*você*” e o substantivo feminino “*pessoa*”, mostra a polifonia de vozes de seus pares – os demais gestores,

e destaca a perspectiva do coletivo de trabalho colocando em discussão experiências subjetivas que vivenciam na organização do trabalho. A prática discursiva da gerente, nos dois trechos (050) e (051), são evidências de uma prática social com base no controle do amor (Enriquez, 1990) ou do controle psicossocial por vínculo (Faria, 2011).

Outras formações discursivas relacionadas com a percepção dos gerentes sobre o trabalho caminham numa mesma percepção crítica e negativa, onde diferentes objetos discursivos: “*que vicia*”, “*vira um fracassado*”, “*sem identidade*”, “*gente triste*”, “*gente estressada*”, “*gente tomando remédio*”, “*you sente falta*”, foram utilizadas para expressar conflitos, angústias ou contradições nos fragmentos (052) e (053).

(052) Telecom é um segmento que vicia. E demora você conseguir achar que tem graça, graça mesmo em outro segmento. Porque parece que você sair, é como se você tivesse da noite pro dia virado um fracassado [suspira]. [...] você fica sem identidade, [...] vira um fracassado. (E07)

(053) [...] eu vi muita gente sofrendo, vi muita gente triste, muita gente que abandonou, muita gente estressada, muita gente tomando remédio, muita gente separando [...] você vê que é fruto do meio, da pressão, da frustração. (E08)

A entrevistada 07, no fragmento (052), inicia a sua prática discursiva com uma avaliação negativa ao qualificar o fato de trabalhar no segmento de telecomunicações como algo que “*vicia*”. Portanto, para a entrevistada trabalhar ali é algo que perverte e causa um vínculo de dependência nas pessoas, fato que remete à “*organização-droga*” apontada por Pagès et al. (1987, p. 147), onde além de objeto de identificação e de amor, sendo uma fonte de prazer, a ligação do indivíduo com a organização se torna também uma fonte de angústia. A entrevistada expressa essa sensação de angústia quando reflexiona que “*parece que você sair, é como se você tivesse da noite pro dia virado um fracassado*” e por isso “*you fica sem identidade, [...] vira um fracassado*”.

No momento de argumentar, a entrevistada 07 suspira e se emociona, sua voz fica mais baixa e trêmula, o que demonstra que a dominação psicológica das organizações ocorre sobre o inconsciente dos trabalhadores provocando a perda de controle e uma alienação psicológica, e por isso eles passam a investir completamente na empresa para fazê-la funcionar. Deixar de pertencer à organização é perder a razão para viver, admitir a falta de capacidade de manter o próprio trabalho e estar sob uma constante tensão “*pelo medo de fracassar, de perder o amor do objeto amado (aqui, a organização), o temor de não estar à altura, a humilhação de não ser reconhecido como um bom elemento*” (Gaulejac, 2007, p. 120). Sendo a organização perfeita e

estando os indivíduos sob sua dominação, em situações de conflito ou crítica os indivíduos ao invés de acusar e atacar a mesma, retornam a agressão a si mesmos, vivenciando a culpa e a depressão (Pagès et al., 1987).

Essa tensão, medo e angústia também são verbalizados, em tom de desabafo, pelo entrevistado 08 no fragmento (053) - “*eu vi muita gente sofrendo, vi muita gente triste, muita gente que abandonou, muita gente estressada, muita gente tomando remédio, muita gente separando*”, quando especifica experiências de conotação negativa vivenciadas por colegas ou subordinados diante da “*da pressão, da frustração*”.

A produção discursiva aponta que os gerentes não conseguem escapar à exigência da organização quanto ao crescimento dos desempenhos, o aumento da produtividade e a promessa da qualidade - “um ideal sem limites: zero de atraso, zero de falha, zero de papel, qualidade total, etc.” (Gaulejac, 2007, p. 121). Por isso, eles convivem com a insegurança, o esgotamento, as perturbações e estão suscetíveis ao adoecimento, já que aquele que não cumpre seus objetivos e para de progredir se considera incompetente (Pagès et al., 1987).

O gerente repete em sua fala a expressão “*muita gente*”, para dar realce, ênfase e quantificar o seu argumento, e também individualiza o seu papel social apresentando-se como um agente que possui conhecimento sobre as adversidades pelas quais os colegas passam, marcando o seu discurso pela primeira pessoa do singular - “*eu*”. A prática discursiva nos excertos analisados está baseada na mobilização psíquica e na gestão de afetos, evidências do controle por meio do amor e do controle psicossocial por vínculos (Enriquez, 1990; Faria, 2011).

(054) E é engraçado que quando você sai dele [do segmento de telecomunicações], você sente falta. As pessoas sentem falta daquela adrenalina, daquela loucura e tudo mais [faz gestos amplos com as mãos]. (E06)

Ainda sobre a gestão de afetos e o discurso do prazer em se dedicar à empresa o entrevistado 06, no fragmento (054), registra em sua argumentação que “*quando você sai dele [do segmento de telecomunicações], você sente falta*”. O gerente faz uso em sua prática discursiva do adjetivo “*engraçado*” - no sentido de cômico, divertido, e como um mecanismo de negação para racionalizar a angústia, o medo e a tensão, como se estes fossem parte integrante do processo de trabalho.

Isso significa que há uma naturalização quanto à pressão do trabalho evidenciada pelo uso dos substantivos femininos “*adrenalina*” e “*loucura*”, já que o discurso produzido pelo

gerente é de que o empenho de uma exposição física, emocional e mental excessiva para a conquista do sucesso, e o entusiasmo ou paixão exageradas pela missão, valores e objetivos organizacionais faz parte do processo de engajamento, é algo que não se pode evitar e que está sempre presente.

Mais do que acreditar no sucesso e no reconhecimento por parte da empresa, o que ocorre é que o gerente acredita na instituição como algo sagrado e merecedora de seu empenho, renúncia e dedicação (Siqueira, 2009). Nesse caso se observa em ação o mecanismo da identificação, quando o trabalhador se apropria do imaginário da organização, se entrega e perde a sua identidade, acreditando que somente ali poderá vivenciar os seus sonhos, já que estes se fundem com aqueles da organização (Gaulejac, 2007; Pagès et al., 1987; Siqueira, 2009).

Ao analisar o papel do Gerente em Telecomunicações nessa pesquisa, os resultados obtidos nas entrevistas e nas análises para a interpretação da prática discursiva e prática social dos gerentes permitiram constatar que a função gerencial em empresas de telecomunicações envolve aspectos objetivos e subjetivos, e que estão aqui reproduzidos:

a) A atividade exige a doação e o comprometimento do gerente para com suas obrigações e deveres, em determinadas situações se observa que a doação voluntária (Gaulejac, 2007) é requerida;

b) o trabalho envolve lidar com obstáculos, que exigem que o gerente abra mão de sua vida e sonhos e incorpore o perfil do “esportista – atleta corporativo”(Siqueira, 2009);

c) a atividade envolve pressão para uma adesão completa ao trabalho, com sacrifício da vida privada e familiar (Gaulejac, 2007);

d) o trabalho exige disponibilidade de tempo e mobilidade afetiva e espacial para dedicação à empresa – o trabalho árduo é motivo de orgulho e leva ao sucesso (Oltramari & Grisci, 2014);

e) computadores, celulares, conexões por internet e outros recursos contribuem para a disponibilidade constante dos gestores e ainda ocultam mecanismos de controle e poder (Gaulejac, 2007; Tonon & Grisci, 2015) ;

f) os gerentes controlam o resultado do desempenho de suas equipes e, revelam estar sujeitos à demissão em caso de fracasso – tanto para o subordinado quanto para o próprio gestor;

g) os gestores revelam orgulho e prazer em realizar as atividades;

os gestores simbolizam as experiências negativas no trabalho e retornam a agressão a si mesmo, vivenciando culpa e a depressão (Pagès et al., 1987).

Em síntese, a prática discursiva dos gerentes em empresas de telecomunicações revela que são requeridos a sua dedicação e disponibilidade integral para cumprir com as suas obrigações e deveres da função, sendo que o trabalho realizado de forma árdua é admirado porque é um símbolo de sucesso. Para os gerentes entrevistados ser comprometido é motivo de orgulho e por isso muitas vezes colocam empenho e esforço na execução de suas atividades, abrindo mão de sua vida privada e de seus sonhos, numa adesão completa ao trabalho e às expectativas da organização, e que são características de dominação da ideologia gerencialista.

Alguns gerentes fazem uma avaliação positiva do próprio trabalho e relatam sentimento de orgulho e prazer por serem reconhecidos por mérito e como destaque na profissão, por atuar como “*porta-voz*”, “*embaixador*” ou “*cartão de visita*” frente aos diferentes públicos da organização, o que explicita a existência de laços afetivos e de mecanismos de adesão aos valores e objetivos organizacionais.

As constatações demonstram ainda que os gerentes precisam estar ligados o tempo todo para manter o controle e atuar sobre as demandas que requerem a sua atenção, especialmente sobre o desempenho das equipes. Trabalham para o fortalecimento de vínculos e a conquista de engajamento e confiança dos empregados e parceiros à sua figura como gestor, para assim garantir que os resultados organizacionais sejam atingidos e se alcance o sucesso.

O sucesso é visto como obrigação para os indivíduos, deve ser obtido a qualquer custo e se não for alcançado é motivo de eliminação para o sujeito (Gaulejac, 2007). Em contrapartida alguns entrevistados revelaram experiências negativas acerca do trabalho gerencial com diferentes objetos discursivos: “*que vicia*”, é como se “*vendesse a sua alma*”, “*porque você tem que dar tudo de si* e por isso “*o sacrifício é grande*”. Portanto, as interpretações das experiências vivenciadas são permeadas por condições de trabalho excessivo, situações de estresse e insegurança, esgotamento, e algumas vezes os gerentes estão suscetíveis ao adoecimento e à sensação de fracasso.

#### 4.2.4 Categoria 4: Pressão por resultados – Adesão à ideologia gerencialista.

Nessa seção o que se pretende é responder ao quarto objetivo específico desta pesquisa: Compreender a realidade de trabalho vivenciada pelo executivo, impulsionada pela pressão por resultados e a necessidade de atender às diferentes demandas da empresa. Assim sendo, foram selecionados fragmentos discursivos que indicavam nas práticas discursivas dos gerentes aspectos relacionados com aspectos simbólicos e processos de subjetivação considerando a atividade de trabalho, a pressão para alcançar os resultados da organização, as práticas organizacionais e as vivências de prazer e sofrimento relacionados ao trabalho.

Nos excertos de fala (056) a (060) os gerentes entrevistados apresentam as concepções sobre sua prática de trabalho, com ênfase no controle sobre o desempenho das equipes e acompanhamento de resultados. Alguns objetos discursivos surgiram nos fragmentos analisados: “*resultados*”, “*produtividade*”, “*relatoriozinho*”, “*desempenho*”, “*vigilância*”, “*cobrança*”, “*gestão*”, “*indicadores*”, entre outros.

(055) [...] a primeira atribuição que você tem que dar é resultado, como é que estão os resultados do dia-a-dia. A primeira leitura do dia é como é que foi a produtividade do dia anterior, né? Se estava alinhado, já tinha um relatoriozinho que já olhava, via como é que tava o desempenho, né? (E03)

(056) Então chegava todo dia nas empresas, a primeira coisa é puxar o relatório de vendas, resultados e indicadores [...]chegava, organizava, via tudo que eu precisava de aprovação. [...]eu fazia uma vigilância, isso eu não abria mão, eu não dava para ninguém fazer. [...]essas quatro coisas que eu te citei era rotina, todo dia eu fazia. (E08)

(057) Então se você está num ambiente de cobrança diária, onde o profissional seja o gerente de vendas ele tem que acima de tudo ter perfil para fazer gestão, perfil pra fazer cobrança nos indicadores do dia a dia, e saber lidar com pessoas, porque a tensão é muito grande (E10)

(058) Como é um ambiente de muita pressão. [...] pro gestor é mais forte, porque você tem o resultado pra dar, você responde pelo resultado, você responde pelo resultado do todo né? E se o resultado não fechou, não é o fulano ou o beltrano que não bateu, foi você que não bateu o resultado [...]. Se fechou a entrega é da equipe, se não fechou é seu! (E07)

(059) eu não posso bater meu resultado só dependendo de uma seção ou de duas. Eu preciso bater o resultado, batendo as três. Né? As três precisam vencer juntas. Então esse é o trabalho, esse é o rotineiro. (E05)

Os entrevistados 03 e 08, nos fragmentos (055) e (056), verbalizam que “*a primeira*” “*leitura do dia*” ou “*coisa*” a ser realizada pelo gerente é “*ver*” “*a produtividade do dia anterior*”, através de acesso ao “*relatório de vendas, resultados e indicadores*”, um indicativo da lógica produtivista que submete os indivíduos ao reino da medida e que tende a reconhecê-

los em função de sua utilidade para a organização (Pagès et al., 1987), e uma evidência do controle dos resultados ou controle psicossocial finalístico (Enriquez, 1990; Faria, 2011) . O uso de linguagem cujo modelo é matemático sustenta a avaliação quantitativa do rendimento dos indivíduos, e traduz sua *performance*, aptidões e aspirações em termos de variáveis e padrões que se pode calcular para medir os desempenhos, no que Gaulejac (2007) denomina de quantofrenia aguda, ou doença da medida.

O gerente, nesse caso, exemplifica e esclarece que a leitura do relatório é para fazer um comparativo com os números do “*dia anterior*” com o objetivo de ver se estava “*alinhado*”, advérbio utilizado com o sentido de avaliar se os indicadores apresentados estavam nivelados ou ajustados com as expectativas dos resultados que precisam ser entregues. Ele tenta minimizar a situação de cobrança ao fazer uso do objeto discursivo “*relatoriozinho*”, um diminutivo do substantivo masculino relatório, numa clara tentativa de dar pouca relevância a essa ação.

Na verdade, o relatório é importante e tem como objetivo medir o desempenho das equipes, pois na lógica de competição os desempenhos são comparados e se instala a expectativa de que os indivíduos devem sempre superar-se, fazer mais, ser o melhor e dar mais de si para progredir na carreira (Gaulejac, 2007; Pagès et al., 1987; Siqueira, 2009). O que o gerente tentou aqui foi usar de mecanismo do controle ideológico (Enriquez, 1990), ao utilizar uma mensagem que oculta, um não-dito de poder, dominação e controle (Medeiros, 2017) .

O entrevistado 08, no fragmento (056), enfatiza que fazia “*uma vigilância*”, que não era compartilhada com nenhuma outra pessoa, gestor ou subordinado, num evidente exercício individual de técnica do poder gerencialista. Nesse caso se estabelecem procedimentos e condições que servem como referência e medida para as aptidões, potencial e a capacidade dos empregados de se adaptar às normas, planos, quotas e objetivos fixados (Pagès et al., 1987). O gestor aqui se refere à prática do controle organizacional ou normativo (Enriquez, 1990; Faria, 2011).

Ainda sobre a avaliação de resultados e da *performance*, nos fragmentos (057) a (059), os entrevistados trazem suas percepções sobre a carreira na indústria de telecomunicações, que como em outras empresas de ideal gerencialista, é de responsabilidade única do trabalhador. Os gerentes se utilizam dos objetos discursivos “*de cobrança diária*” e de “*muita pressão*”, com os quais expressam presunções valorativas sobre o próprio trabalho, e usam elementos avaliadores para explicar que “*fazer cobrança*” e “*responder pelos resultados*” levam os gerentes à “*tensão*” pois é “*preciso bater os resultados*”.

O uso do verbo intransitivo “*precisar*” na manifestação discursiva do gerente (E05), reforça que sua atuação é necessária para satisfazer a uma demanda da direção, com indicativos implícitos de que ela (a direção) pode aplicar sanções caso não seja cumprida, afinal “*foi você [gerente] que não bateu o resultado*”, uma evidência de uso do poder do cargo hierárquico e do controle pela dissuasão (Enriquez, 1990).

Além disso, ao fazer uso dos pronomes “*ele*” – terceira pessoa do discurso, e “*você*” – segunda pessoa do discurso, os entrevistados trazem a polifonia de vozes e a simbologia do coletivo, indicando que mais pessoas, outros gerentes e empregados, participam da propagação desse discurso. Na análise dos excertos de fala (056) a (060) fica perceptível o utilitarismo, a competição e a luta por lugares, a busca pela otimização e eficácia (Tonon & Grisci, 2015), que correspondem a uma lógica produtivista característica do controle psicossocial finalístico (Faria, 2011) ou controle por resultados (Enriquez, 1990).

A carreira, elemento central da relação entre o indivíduo e a organização, torna-se o investimento principal do indivíduo, impulsionando-o pela obrigação de vencer, de superar-se para satisfazer a sua ambição e a sua angústia (Pagès et al., 1987). Nos fragmentos (060) e (061) a entrevistada 07 relata experiências na função gerencial que exemplificam a sua perda de identidade, a sua submissão e a fusão de seus valores com os da organização, numa perda de si que pode ser comparada a um sequestro de subjetividade (Faria & Meneghetti, 2007b).

(060) Sabe aquela história do copo meio cheio e do meio vazio? Então quando você chega de fora éhh e se você não tem o cuidado e não tem uma boa habilidade com gestão de pessoas, você acaba sendo incentivado a manter (bate os dedos na mesa pra reforçar) ali um, hummmmm, um certo massacre com as pessoas, como se ninguém fosse bom o suficiente. E a sua missão é colocar aquela turma no ritmo, né, tanto é que quando eu entrei foi falado que eu tinha que mudar a cultura, aí assim. E se não mudar a cultura..., me deram 60 dias. E se não mudar em 60 dias, você muda as pessoas. Se não mudar as pessoas, eu mudo você! (E07)

No fragmento (060), a entrevistada 07 inicia a sua manifestação, em discurso indireto, com o uso de uma metáfora “*aquela história do copo meio cheio e do meio vazio*”. Esse recurso serve para ilustrar diferentes níveis de percepção sobre a mesma realidade por pessoas distintas, que muitas vezes divergem em função da sua experiência de vida, valores e crenças. Na experiência vivenciada ela relata que era necessário “*colocar a turma no ritmo*”, com o sentido de fazer a equipe melhorar os indicadores de entrega de resultados, e por isso precisou usar de “*cuidado*” e “*habilidade na gestão de pessoas*” para não realizar um “*massacre com as pessoas*”. A intenção revelada na prática discursiva da gestora é a de realizar desligamentos de

empregados por falta de entrega, considerando-se “*como se ninguém fosse bom o suficiente*” para estar ali e realizar com perfeição a sua atividade. As práticas discursivas observadas revelam o uso de mecanismos de controle de resultados (Enriquez, 1990).

O tom formal, a cuidadosa escolha de palavras, a indecisão e o desconforto que a gestora demonstra na entrevista, disfarça, oculta e esconde suas intenções por meio de um discurso organizacional polido e de promessa de ascensão, onde a real intenção é a de canalizar a energia do trabalhador para a produtividade (Faria & Meneghetti, 2007b; Gaulejac, 2007; Pagès et al., 1987; Siqueira, 2009). De forma implícita ela demonstra a polifonia de vozes, já que a expressão “*incentivado*” no excerto é utilizada para representar a estratégia da direção para impelir ou obrigar o conjunto de gerentes. Os gestores são representados pelo pronome de segunda pessoa do plural “*você*”, e estão sujeitos à tomada de decisão sobre a permanência dos empregados na organização. Os gestos ao bater na mesa e o tom de voz da entrevistada entregam o seu desconforto, frustração e angústia com a prática social vivenciada.

Ainda, no mesmo fragmento, a formação discursiva “*e se não mudar a cultura..., me deram 60 dias. E se não mudar em 60 dias, você muda as pessoas. Se não mudar as pessoas, eu mudo você!*”, exemplifica a concepção de uma prática discursiva e prática social que sugere, por meio do uso da conjunção condicional “*se*” e o uso do modo imperativo do verbo mudar, a certeza de aplicação do efeito social da demissão não só para os empregados mas também para o gerente, um indicativo do mecanismo do controle pela dissuasão (Enriquez, 1990). Sabe-se que a cultura de uma organização não muda em 60 dias, e nem a partir da ação de um único gestor, e o que o fragmento discursivo revela é a expectativa da direção de que a gestora consiga influenciar a equipe para melhorar, ou fazer crescer a produtividade.

(061) [...] ele (o diretor) mesmo fala, que ele tem 10% da turma que vai ser mandada embora. Tem 80% que tá na média e 10% que tá acima. Então, todo ano as pessoas sabem que vai ter uma turma que vai ser desligado [...]. Aí eu ouço o pessoal dizendo assim: “*como é que tá a vida aí? Ah tô aqui me esforçando pra tá dos 11% pra cima*”. Porque eles já sabem quem vai rodar, né? Pelo andar da carruagem [...]. Imagina que show de horror gente, que horror. Assim, eu acho muito cruel, é melhor você mandar embora logo... a pessoa, porque você fica ali, fazendo mal aos poucos, na vida das pessoas. Isso vai causando um dano nas pessoas. (E07)

Assim como na avaliação anterior, o fragmento (061) traz em sua formação discursiva uma afirmação avaliativa explícita, onde a entrevistada 07 indica o ranking utilizado pelo diretor para medir o desempenho dos gestores - “*10% da turma que vai ser mandada embora*.”

*Tem 80% que tá na média e 10% que tá acima*". Para Pagès et al., (1987) as organizações modernas se apropriam de uma linguagem cujo modelo é matemático, que ocultam técnicas de poder, e servem para medir e quantificar a utilidade dos indivíduos para a organização. Sob a imagem de justa e de apreciadora dos méritos pessoais, a organização se utiliza de medidas, de notas, de médias para definir o valor individual de cada um e reconhecer os que cumprem seus objetivos, promover para novas posições os empregados identificados como de alto potencial, ou excluir aqueles que fracassam.

Com o uso do discurso direto a entrevistada revela na formação discursiva *"como é que tá a vida aí? Ah tô aqui me esforçando pra tá dos 11% pra cima"*, a polifonia de vozes articulada com o coletivo de gerentes, e uma informalidade no modo de fala – objetos discursivos *"tô"*, *"tá"*. A simbologia presente nesse excerto (061) é a da angústia advinda do fracasso em responder à cobrança pela produtividade, característica do controle e da ideologia gerencialista. Os objetos discursivos *"eles já sabem quem vai rodar"*, *"que show de horror gente"*, *"você fica ali, fazendo mal aos poucos, na vida das pessoas"* e *"isso vai causando um dano nas pessoas"*, são exemplos de experiências e significados negativos das práticas sociais vivenciadas na organização do trabalho, e também uma crítica da entrevistada às práticas sociais, técnicas de objetivação e mediação de nível psicológico, que despersonalizam o homem e submetem os indivíduos.

As diferentes políticas e práticas de recursos humanos são os grandes aliados da organização, e são utilizadas pelas grandes empresas, das quais as empresas de telecomunicações são um exemplo, para aumentar as suas taxas de produtividade e de lucratividade. Algumas técnicas e ferramentas de gestão, consolidadas como modelos, são utilizadas e evidenciam os mecanismos de mediação de nível ideológico e que ocultam os objetivos de lucro e de dominação. Exemplos que podemos citar são os modelos de gestão de desempenho, a participação nos lucros, a multifuncionalidade dos empregados, o regime *part-time* de trabalho, entre outras (Gaulejac, 2007; Siqueira, 2009). Nos trechos analisados, (061) e (062), foram identificadas práticas discursivas e práticas sociais compatíveis com mecanismos de controle baseadas no controle organizacional e também estratégias do controle do amor (Enriquez, 1990).

Ao final, alguns gerentes manifestam ainda outras avaliações, fragmentos (063) a (065), sobre a experiência de trabalhar nas empresas de telecomunicações e que estão consolidadas abaixo. De modo geral, os objetos discursivos são de conotação: *"eu passaria [por tudo de*

novos]”, porque “*eu cresci muito*”, “*quando você sai [...] você se sente deslocado*”, e ocultam discrepâncias apontadas em outros momentos, como, por exemplo, a carga horária exigida, o excesso de trabalho, a multiplicidade de atividades, as experiências boas e ruins na gestão de processos, pessoas e recursos, entre outras.

(063) eu complementarmente dizendo que se eu precisasse passar por tudo isso de novo, eu passaria, por que eu cresci muito. Como eu falo assim... falei eu tenho um sentimento de muita gratidão por tudo que eu aprendi. (E07) – adesão

(064) [...] segmento que hoje em dia ele é de primeira necessidade, ele faz parte da vida das pessoas o tempo todo, desde a hora que você acorda até a hora que vai dormir. [...] isso é bacana porque quem trabalha com isso está se atualizando constantemente de hábitos, hábitos das pessoas. Hábitos de consumo, hábitos de comportamento e por aí vai [...]. Seduz a voltar, a entrar não, porque eu acho que só quem trabalha nisso que vivencia, né? (E06)

(065) [...] quando você sai desse ambiente e vai pra um outro que demanda menos tempo, [...] você se sente extremamente deslocado, no início. Por que você fala assim: “*puxa vida, mas é só isso, é só isso? O que que eu vou, oh são.... Caramba seis da tarde e, o que que eu vou fazer agora, vou pra casa, vou pra casa e vou fazer o que?*”. Aí você tem que reaprender e tal, procurar fazer outras coisas, idioma, cursos, academia, sei lá o que for, e aí você encontra realmente um pouco mais de qualidade de vida [...]. Porque no âmbito de telecomunicações, a qualidade de vida é extremamente comprometida, extremamente comprometida, não é pouco não, é extrema. (E10)

Em conclusão, as vivências compartilhadas pelos entrevistados trazem afirmações avaliativas tanto de prazer quanto de sofrimento sobre a organização do trabalho. A função gerencial apresentou ênfase no controle sobre o desempenho das equipes e no acompanhamento de resultados, na competição e na luta por lugares, na busca pela otimização e eficácia (Tonon & Grisci, 2015). Esses são indicativos da lógica produtivista que submete os indivíduos ao reino da medida, e que tende a reconhecê-los em função de sua utilidade para a organização (Pagès et al., 1987).

Ademais, a carreira na empresa de telecomunicações, como em outras de ideal gerencialista, é de responsabilidade única do trabalhador. E, para além da mobilização de si em prol do trabalho, da obsessão por resultados, da invasão do tempo do trabalho na sua vida privada e da dificuldade de lidar com a frustração, o executivo tem que responder de forma positiva às demandas de aceleração de ritmo e mobilidade espacial e funcional. A atuação gerencial é usualmente necessária para satisfazer às demandas da direção, com indicativos implícitos de que ela (a direção) pode lhe aplicar sanções caso suas demandas não sejam cumpridas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa tem como objetivo analisar o processo de criação e promoção do discurso organizacional utilizado por executivos das empresas de telecomunicações, para alcançar o controle social dos trabalhadores. Realizou-se a avaliação dos discursos formais das organizações estudadas e outras informações corporativas disponíveis em *homepage* sobre a visão, missão e valores das quatro principais empresas de telecomunicações brasileiras, além de relatórios disponíveis em órgãos de controle e imprensa em geral.

Para atender ao objetivo e problematização dessa pesquisa, foram realizadas entrevistas com dez executivos que trabalham, ou trabalharam, em duas operadoras diferentes de telecomunicações. Os resultados obtidos foram analisados sob a orientação teórico-metodológica da ACD, proposta por Fairclough (2016), associado ao modo de análise indutivo e sob a perspectiva de autores da Sociologia Clínica e da Teoria Crítica.

Considerando-se as articulações teóricas e as discussões do presente estudo estabeleceram-se quatro categorias de análise que se sobrepõem em alguns casos e também se complementam: 1) Produção do discurso – Conexão via promessas e sedução; 2) Promoção do discurso – Gestão pela ameaça e retribuição; 3) Função gerencial - Você nunca está desligado; 4) Pressão por resultados – Adesão à ideologia gerencialista.

No caso do primeiro objetivo específico: compreender como os executivos, por meio de suas práticas, reproduzem em seus discursos os fundamentos da ideologia gerencialista, a análise da categoria produção do discurso, demonstrou na prática discursiva dos gerentes aspectos da identificação com a organização, e que estão representados pela dedicação e fusão com os valores organizacionais, com a finalidade de comprometimento (Enriquez, 1990; Faria, 2011; Gaulejac, 2007; Lorentz, Lima, Dias, & Guimarães, 2014; Pagès et al., 1987). Foram identificadas estratégias do controle organizacional (Enriquez, 1990) e também do controle psicossocial por vínculo (Faria, 2011).

A organização é representada pelos gerentes como um objeto de sedução e fascínio que envolve e expõe os indivíduos, já que proporciona crescimento na carreira, dinheiro, *status*, entre outros benefícios. Os gerentes apresentam uma avaliação positiva sobre a empresa, na qual os vínculos psicológicos e o orgulho de fazer parte se sobressaem e mascaram possíveis insatisfações e receios, reforçando o uso do poder condicionado que captura a crença e a

submissão dos indivíduos, e evidenciam os mecanismos do controle do amor ou por vínculo (Enriquez, 1990; Faria, 2011).

Os gerentes fazem alusão a rituais e cerimônias de celebrações públicas de reconhecimento e de resultados positivos, usadas para despertar nos empregados o sentimento de prazer e orgulho pelo trabalho e incentivar a sua busca frenética pelo sucesso. Fazem referência ao grande mito/herói organizacional – “*o presidente da empresa*”, lembrado como “*profissional*” – modelo de sucesso a ser seguido, e alguém que inspira, incentiva e valoriza, uma estratégia do controle do amor (Enriquez, 1990).

Para ascender na carreira, obter sucesso e responder às expectativas de uma organização, consagrada como grande e glamourosa, os gerentes e demais atores evidenciam precisar apresentar resultados diferenciados e aderir a um discurso de promessa de realização do sujeito por meio da dedicação total à empresa. Eles submetem-se a normas e regras definidas em prol do melhor rendimento e produtividade, sob pena de arcar com o efeito social da demissão, e ficam evidenciados ainda as estratégias do controle ideológico e do controle de resultados (Enriquez, 1990; Pagès et al., 1987).

Numa prática discursiva permeada por aspectos ideológicos e econômicos se destacam na experiência dos gerentes, exemplos de que o aprisionamento se dá pelas obrigações impostas a eles, que ocultam a imposição e dá a falsa sensação de escolha sobre o que é melhor para si. Há também uma promessa subjetiva de que a empresa pode fazer concessões para depois exigir algo em troca, e por isso estão presentes os mecanismos do controle ideológico e do controle psicossocial simbólico-imaginário (Enriquez, 1990; Faria, 2011).

Quanto ao segundo objetivo específico: analisar os mecanismos de reprodução do discurso organizacional utilizados pelos executivos das empresas de telecomunicações, a análise da categoria promoção do discurso evidenciou que a gestão na empresa de telecomunicações se apresenta de forma idêntica aos sistemas de organização de poder (Gaulejac, 2007). Como não existe o poder sem consentimento (Enriquez, 2007), o homem se aproxima daquilo a que é submetido, dos poderes fortes com os quais possa se identificar e que vão dar a ele a segurança de fazer parte de uma coletividade (Enriquez, 2001), estratégias do controle psicossocial simbólico-imaginário (Faria, 2011).

Os gerentes das empresas de telecomunicações revelam em sua prática discursiva a estratégia de acompanhamento e medida de produtividade das equipes e, portanto, medir, comparar e elaborar estatísticas são relevantes para a entrega das metas e o alcance dos

resultados. A objetivação e a lógica produtivista propagam o ideal gerencialista e o acompanhamento e controle diário de indicadores, que são mecanismos do controle de resultados (Enriquez, 1990; Faria, 2011).

Como em todo discurso de ideal gerencialista sobre produtividade, flexibilidade e adaptabilidade, o empregado é o único culpado pelo fracasso no seu desenvolvimento e insucesso na carreira, considerados e avaliados a partir de indicadores de resultados. Os mecanismos utilizados pelos gerentes expressam a estratégia de controle por resultados ou controle finalístico (Enriquez, 1990; Faria, 2011).

O gerente se mantém alimentando uma expectativa de retribuição sem nenhum horizonte de tempo para realização, e estão sempre em situação de aprendizagem. O que se observa é que eles permitem à organização que influencie as suas estruturas psicológicas, aderindo à ela para fazê-la funcionar e provocando mudanças psicológicas nos demais indivíduos (Pagès et al., 1987), vivenciando um ir e vir, características de uma prática social baseada no controle ideológico (Enriquez, 1990).

Evidenciou-se o uso de mecanismos de mediação em nível político e ideológico, a fim de conseguir a adesão e o engajamento dos trabalhadores (Pagès et al., 1987), e baseados no controle ideológico (Enriquez, 1990). Esses dispositivos são comuns no segmento de telecomunicações e funcionam como uma prática da ideologia gerencialista que impede a emergência ao nível consciente das contradições sobre as políticas da organização, desarma a crítica às mesmas e reforça a credibilidade.

Quanto ao terceiro objetivo específico: analisar como a submissão do executivo é instrumentalizada, identificando as experiências vividas no trabalho e como contribuíram para a sua forma de ser e agir, a análise da categoria função gerencial indicou que a prática discursiva dos gerentes em empresas de telecomunicações revela que são requeridos a sua dedicação e disponibilidade integral para cumprir com as suas obrigações e os deveres da função.

O trabalho realizado de forma árdua é admirado porque é um símbolo de sucesso, e em determinadas situações se observa que a doação voluntária (Gaulejac, 2007) é requerida, e o uso de mecanismos que evidenciam aspectos do controle ideológico (Enriquez, 1990) ou do controle psicossocial simbólico-imaginário (Faria, 2011). Para os gerentes entrevistados, ser comprometido é motivo de orgulho e por isso muitas vezes colocam empenho e esforço na execução de suas atividades, abrem mão de sua vida privada e de seus sonhos, numa adesão completa ao trabalho e às expectativas da organização, e que são características de dominação

da ideologia gerencialista (Medeiros & Siqueira, 2019;) e indicativos do controle ideológico (Enriquez, 1990) .

Os gerentes fazem uma avaliação positiva do próprio trabalho e relatam sentimento de orgulho e prazer por serem reconhecidos por mérito e como destaque na profissão, por atuar como “*porta-voz*”, “*embaixador*” ou “*cartão de visita*” frente aos diferentes públicos da organização, o que explicita a existência de laços afetivos e a presença de mecanismos de adesão aos valores e objetivos organizacionais. A prática discursiva e social dos gerentes revela nesse caso a presença dos mecanismos do controle do amor ou por vínculo (Enriquez, 1990; Faria, 2011).

As constatações demonstram ainda que os gerentes precisam estar ligados o tempo todo para manter o controle e atuar sobre as demandas que requerem a sua atenção, especialmente sobre o desempenho das equipes. Trabalham para o fortalecimento de vínculos e a conquista de engajamento e confiança dos empregados e parceiros à sua figura como gestor, para assim garantir que a produtividade aumente, e os resultados organizacionais sejam atingidos e se alcance o sucesso, evidências do uso de mecanismos do controle de resultados (Enriquez, 1990).

O sucesso é visto como obrigação para os indivíduos e deve ser obtido a qualquer custo, e o fato de não ser alcançado é motivo de eliminação para o sujeito. Alguns entrevistados revelaram experiências negativas acerca do trabalho gerencial com diferentes objetos discursivos: “*que vicia*”, é como se “*vendesse a sua alma*”, “*porque você tem que dar tudo de si*” e por isso “*o sacrifício é grande*”. Portanto, as interpretações das experiências vivenciadas são permeadas por condições de trabalho excessivo, situações de estresse e insegurança, esgotamento, e algumas vezes os gerentes estão suscetíveis ao adoecimento e à sensação de fracasso (Pagès et al., 1987).

Quanto ao quarto objetivo específico: compreender a realidade de trabalho vivenciada pelo executivo, impulsionada pela pressão por resultados e a necessidade de atender às diferentes demandas da empresa, a análise da categoria pressão por resultados apontou que a função gerencial apresenta ênfase no controle sobre o desempenho das equipes, no acompanhamento de resultados, na competição e na luta por lugares. (Gaulejac, 2007; Tonon & Grisci, 2015).

A busca pela otimização e eficácia é um indicativo da lógica produtivista que submete os indivíduos ao reino da medida, e que tende a reconhecê-los em função de sua utilidade para a organização (Gaulejac, 2007; Pagès et al., 1987). As evidências são de que os gerentes

praticam além do controle por resultados, também o controle por saturação e por sedução monopolista (Enriquez, 1990; Faria, 2011), e através de um discurso social comum, fazem uso de um repertório cotidiano, de expressões simbólicas e comuns a todos na organização (Faria & Meneghetti, 2007a) .

Ademais, a carreira na empresa de telecomunicações, como em outras empresas de ideal gerencialista, é de responsabilidade única do trabalhador. E, para além da mobilização de si em prol do trabalho, da obsessão por resultados, da invasão do tempo do trabalho na sua vida privada e da dificuldade de lidar com a frustração, o executivo tem que responder de forma positiva às demandas de aceleração de ritmo e mobilidade espacial e funcional, mecanismos do controle por resultados (Enriquez, 1990). A carreira, elemento central da relação entre o indivíduo e a organização, torna-se o investimento principal do indivíduo impulsionando-o pela obrigação de vencer, de superar-se para satisfazer a sua ambição e a sua angústia.

Alguns gerentes trazem exemplos de práticas sociais na organização do trabalho como experiências de conotação negativa, e fazem críticas à essas práticas, pois são técnicas de objetivação e mediação de nível psicológico, e que despersonalizam o homem e submetem os indivíduos. Mas os gerentes naturalizam essa percepção por considerar os danos irrelevantes frente aos ganhos emocionais e a satisfação na empresa.

Outros gerentes apresentam objetos discursivos de conotação positiva para avaliar o próprio trabalho, mas ocultam discrepâncias apontadas como a alta carga horária exigida, o excesso de trabalho, a diversidade de atividades, as experiências boas e ruins na gestão de processos, pessoas e recursos, entre outras. A atuação gerencial é usualmente demandada para satisfazer às demandas da direção, com indicativos implícitos de que ela (a direção) pode lhe aplicar sanções caso suas demandas não sejam atendidas, um mecanismo do controle por dissuasão (Enriquez, 1990; Motta & Freitas, 2000).

As reflexões acerca do discurso organizacional, como elemento facilitador da criação e do desenvolvimento de mecanismos de manipulação e controle subentendidos na ideologia gerencialista, suscitam interpretações que, embora não inéditas no contexto organizacional, dilatam os caminhos que orientam o olhar crítico aos estudos organizacionais e às práticas gerenciais contemporâneas.

Perceber os jogos de poder, que se dissimulam nos discursos organizacionais, embebidos de promessas de sucesso, realização e reconhecimento, explica a predominância e fortalecimento da ideologia gerencialista nas organizações. Os discursos escondem um

processo de fascínio e encantamento dos trabalhadores, levando as organizações a exercer controle tanto sobre o afetivo quanto o intelectual do trabalhador. Nesse movimento, afetados pelos componentes psíquicos e pelo ideal de ego, os sujeitos tendem a orientar todas as suas energias em função do alcance dos objetivos organizacionais.

No discurso, o trabalhador é parte do corpo institucional, membro da família corporativa, o que permite sua materialização nas relações de confiança e devoção, fomentando um vínculo social, sinônimo de pertencimento, cumplicidade e fidelidade à organização. Como parte desse corpo institucional, a adesão e submissão do sujeito ao discurso tornam-se instrumentos de fácil manipulação, uma vez que na sua percepção não há dissociação entre ele e a empresa. A introjeção do discurso transforma aquilo que era “*a empresa*” em “*nossa empresa*”, o que favorece o controle social do sujeito e minimiza as possibilidades de desinvestimento.

Contudo, os estudos de Faria & Schmitt (2007) advertem em relação aos limites do domínio da subjetividade pela organização. Os autores mencionam que esse domínio está suscetível à percepção do sujeito. A partir do momento que o trabalhador percebe que os interesses organizacionais não vão ao encontro dos seus princípios éticos e valores morais e que os vínculos impedem a realização de outros prazeres importantes, é possível que o trabalhador se desvincule da organização, um “*ente*” até então visto como grande proporcionador de prazer.

Não obstante a estes limites, verifica-se um contínuo reinventar das empresas, na tentativa de sustentar a sua dominação nas relações de produção e controle das subjetividades. Em diferentes situações, mascaradas como um ingênuo recurso e sob o uso de refinadas formas discursivas e práticas de comunicação e de gestão de pessoas, as organizações pressionam o trabalhador a produzir e se dedicar sempre mais. Elas se utilizam de estratégias sutis de encantamento para não revelar aos mesmos a manipulação dos sentidos, que se configura como um mecanismo de controle e cooptação (Vizeu & Cicmanec, 2013).

As contribuições conceituais aqui apresentadas foram relevantes para identificar como a gestão gerencialista tem ocupado espaço nas empresas e instituições e avançado na exigência quanto à eficiência, eficácia, performance organizacional e na despersonalização do trabalhador. A organização do trabalho e seus discursos baseados em valores, crenças e normas, tipicamente produtivistas, exploram conceitos de comprometimento e engajamento a fim de reproduzirem os fundamentos da ideologia gerencialista e do controle normativo, tentando

desviar a atenção das disfunções subjetivas associadas aos controles tecnológicos, burocráticos e culturais.

As análises sobre as práticas discursivas e sociais dos gerentes em empresas de telecomunicações, permitiram verificar e compreender que as modalidades de controles presentes na organização do trabalho se sofisticam, geralmente são operadas de forma conjunta e articulada, e que os gerentes – normalmente seus usuários, também estão sujeitos à aplicação de seus mecanismos. Independente de se considerarem em posição privilegiada e serem tidos como modelo de sucesso frente ao conjunto de empregados (Pabst, 2008), os executivos que atuam nas empresas de telecomunicações demonstraram, através das práticas analisadas nessa pesquisa, que possuem uma ação limitada quanto à produção do discurso organizacional, mas eles os reconhecem, aderem a eles e o reproduzem junto ao coletivo de trabalhadores: empregados e demais gerentes.

Essa pesquisa revisa o corpo da literatura, sintetiza ideias e amplia as discussões teóricas sobre o discurso organizacional e as modalidades de controle social nas organizações. Por meio de um estudo empírico com executivos que atuam no segmento de telecomunicações, a pesquisadora trouxe ilustrações sobre a forma como diferentes estratégias de controle são estabelecidas e aplicadas nas organizações contemporâneas. O corpo gerencial, pertencente ao mercado de trabalho primário, fala pela empresa e demonstra prontidão em responder às demandas, exigências e pressões da vida organizacional, mas algumas dessas experiências lhe fazem mal aos poucos. A pesquisa revela que o gerente passa pelo sequestro de sua subjetividade e também pela experiência do fracasso, advindas de falhas na entrega de compromissos, de dificuldades em encontrar soluções para demandas urgentes, entre outras situações que são ameaças à sua carreira e que tornam o seu emprego inseguro.

Espera-se que a pesquisa possa servir como base para estudos adicionais sobre como os gerentes fazem uso de práticas e ferramentas para gestão de sua responsabilidade, no controle de pares, e como lidam com o fracasso ao fugir da impessoalidade e praticar a empatia (McCabe, 2014). Outra possibilidade é analisar a interação entre gerentes e subordinados, numa perspectiva que inclua o uso de práticas subjetivas pelos empregados em relação ao corpo gerencial (Ekman, 2013).

Em conclusão, espera-se com este estudo enriquecer o campo dos estudos organizacionais críticos a partir de reflexões que questionem as práticas de gestão, muitas vezes utilizadas para reforçar o ideal de dominação da ideologia gerencialista e a instrumentalização

psíquica dos trabalhadores, e que fomentam processos de sofrimento e adoecimento. Considerando estas reflexões, revisitar os elementos da ideologia gerencialista e do discurso organizacional como instrumentos de poder e controle social, permite inspiração para estudos futuros que contemplem aspectos como a ressignificação do imaginário social, a autonomia e emancipação do sujeito, e o adoecimento psíquico dos indivíduos no contexto do gerencialismo, entre outros temas que possam minimizar a exploração subjetiva do trabalhador no contexto organizacional.

## REFERÊNCIAS

- Allard-Poesi, F. (2015). Dancing in the dark: Making sense of managerial roles during strategic conversations. *Scandinavian Journal of Management*, 31, 338–350. Retrived from <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.04.002>
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2007). Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In *Handbook de estudos organizacionais* (pp. 226–269). São Paulo: Atlas.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Taking the linguistic turn in organizational research: Challenges, responses, consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 136–158. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0021886300362002>
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>
- Antunes, R. (2014). A nova morfologia do trabalho e as formas diferenciadas da reestruturação produtiva no Brasil dos anos 1990. *Sociologia, Revista Da Faculdade de Letras Da Universidade Do Porto*, XXVII, 11–25. Recuperado de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/soc/v27/v27a02.pdf>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: E. 70.
- Barros, D. E. C. (2008). Análise do discurso crítica: pesquisa social e linguística. In *1ª JIED - Jornada Internacional de Estudos do Discurso*.
- Capelle, M. C. A., Melo, M. C. de O. L., & Gonçalves, C. A. (2011). Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 5(1).
- Carrieri, A. de P., & Rodrigues, S. B. (2001). Transformações nas significações culturais em uma empresa de telecomunicações: de empresa pública a filial privada. In *Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*.
- Carrieri, A. de P., & Sarsur, A. M. (2004). Percurso semântico do tema empregabilidade: a (re)construção de parte da história de uma empresa de telefonia. *RAC*, 8(1), 129–150. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v8n1/v8n1a07.pdf>
- Castro, L. E. S. de. (2010). *Reestruturação do setor de telecomunicações brasileiro*. Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho.
- Chouliaraki, L., & Fairclough, N. (1999). *Discourse in late modernity: rethinking Critical Discourse Analysis*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Coelho, A. L. de A. L., Godoi, C. K., & Coelho, C. (2015). Análise sócio-hermenêutica do discurso da sustentabilidade a partir de materiais visuais. *RAC*, 19(5), 649–670. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2015150032>
- Costea, B., Crump, N., & Amiridis, K. (2008). Managerialism, the therapeutic habitus and the

- self in contemporary organizing. *Human Relations*, 61(5), 661–685. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0018726708091763>
- Cruz, O., N. (1994). O trabalho de campo como descoberta e criação. In *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.
- Eccel, C. S., Grisci, C. L. I., & Tonon, L. (2010). Representações do corpo em uma revista de negócios. *Psicologia & Sociedade*, 22(2), 309–317. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v22n2/11.pdf>
- Ekman, S. (2013). Fantasies about work as limitless potential – how managers and employees seduce each other through dynamics of mutual recognition. *Human Relations*, 66(9), 1159–1181. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0018726712461812>
- Enriquez, E. (1974). Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações. *Revista Tempo Brasileiro*, 36/37, 53–97.
- Enriquez, E. (1990). *Da horda ao estado: psicanálise do vínculo social*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Enriquez, E. (1997a). *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes.
- Enriquez, E. (1997b). O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. *RAE*, 37(1), 18–29. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v37n1/a03v37n1>
- Enriquez, E. (1997c). Os desafios éticos nas organizações modernas. *RAE*, 37(2), 6–17. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v37n2/a02v37n2.pdf>
- Enriquez, E. (1999). Perda do trabalho, perda da identidade. *Cadernos Da Escola Do Legislativo, Belo Horizonte: Assembleia Legislativa Do Estado de Minas Gerais*, 5(9), 53–74.
- Enriquez, E. (2001). Instituições, poder e “desconhecimento.” In *Cenários sociais e abordagem clínica* (pp. 50–74). São Paulo: Escuta.
- Enriquez, E. (2007). *As figuras do poder*. São Paulo: Via Lettera.
- Enriquez, E. (2014). *Jogos de poder na empresa: sobre os processos de poder e estrutura organizacional*. São Paulo: Zagodoni.
- Fairclough, N. (2005). Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism. *Organization Studies*, 26(6), 915–939. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0170840605054610>
- Fairclough, N. (2016). *Discurso e mudança social* (2nd ed.). Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Faria, J. H. de. (2009). Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: o estado da arte. *Cadernos EBAPE.BR*, 7(3), 513–515. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v7n3/a09v7n3.pdf>

- Faria, J. H. de. (2011). *Economia política do poder: as práticas do controle nas organizações* (Vol. 3). Curitiba: Juruá.
- Faria, J. H. de. (2015). Análise de Discurso em Estudos Organizacionais: As concepções de Pêcheux e Bakhtin. *Teoria e Prática Em Administração*, 5(2), 51–71.
- Faria, J. H. de, & Meneghetti, F. K. (2001). Discursos organizacionais. In *Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Salvador, BA.
- Faria, J. H. de, & Meneghetti, F. K. (2007a). Discursos Organizacionais. In *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais* (pp. 119–140). São Paulo: Atlas.
- Faria, J. H. de, & Meneghetti, F. K. (2007b). O sequestro da subjetividade. In *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais* (pp. 45–67). São Paulo: Atlas.
- Faria, J. H. de, & Schmitt, E. C. (2004). Indivíduo, vínculo e subjetividade: o controle social a serviço das organizações. In *III Encontro Nacional de Estudos Organizacionais (ENEO)*. Atibaia, SP.
- Faria, J. H. de, & Schmitt, E. C. (2007). Indivíduo, vínculo e subjetividade. In *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais* (pp. 23–44). São Paulo: Atlas.
- Feijoo, A. M. L. C. de, & Dhein, E. C. (2014). Uma compreensão Fenomenológica-Hermenêutica das compulsões na atualidade. *Fractal Rev. Psicol.*, 26(1), 166–178.
- Ferraz, D. (2019). Sequestro da subjetividade: revisitar o conceito e apreender o real. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 25(1), 238–268.
- Freitas, M. E. de. (2000). Contexto social e imaginário organizacional moderno. *Revista de Administração de Empresas*, 40(2), 7. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000200002>
- Freitas, M. E. de. (2006). *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* (5th ed.). Rio de Janeiro: Ed. FGV.
- Gaulejac, V. de. (2001). Psicossociologia e sociologia clínica. In *Cenários sociais e abordagem clínica*. São Paulo: Escuta.
- Gaulejac, V. de. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida: Idéias & Letras.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). *European Management Journal*. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.001>
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57–63. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>

- Grisci, C. L. I. (1999). Trabalho, tempo e subjetividade: impactos da reestruturação produtiva e o papel da psicologia nas organizações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 19(1), 2–13. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/pcp/v19n1/02.pdf>
- GSMA. (2019). *The Mobile Economy 2019*. London. <http://www.gsmaintelligence.com>
- Hardy, C., Palmer, I., & Phillips, N. (2000). Discourse as a strategic resource. *Human Relations*, 53(9), 1227–1248. Retrieved from <http://journals.sagepub.com.ez54.periodicos.capes.gov.br/doi/pdf/10.1177/0018726700539006>
- Haro, O. R. E. (2013). *Constelações corporativas e alianças de poder: análise da companhia América Móvil no mercado brasileiro de telecomunicações*. Universidade Estadual de Campinas/SP.
- Hopfer, K. R., & Faria, J. H. de. (2006). Controle por resultados no local de trabalho: dissonâncias entre o prescrito e o real. *RAE Eletrônica*, 5(1). Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1676-56482006000100006>
- Irigaray, H. A. R., Cunha, G. X., & Harten, B. A. (2016). Missão organizacional: o que a análise crítica do discurso revela? *Cadernos EBAPE.BR*, 14(4), 920–933. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1679-395133162>
- Johnsen, R. (2016). Boredom and Organization Studies. *Organization Studies*, 37(10), 1403–1415. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0170840616640849>
- Josemin, G. C. (2011). Entendimento interpretativo em pesquisa qualitativa sobre sistemas da informação. In *Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*. Rio de Janeiro.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Lima, G. S., Carvalho, A., N., & Tanure, B. (2012). Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementaridades. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 18(1), 63–96. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1413-23112012000100003>
- Lima, J. C., & Oliveira, D. R. De. (2017). Trabalhadores digitais: as novas ocupações no trabalho informacional. *Revista Sociedade e Estado*, 32(1), 115–143. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/s0102-69922017.3201006>
- Lorentz, C. N., Lima, L. C. de, Dias, B. O. S. V., & Guimarães, L. de V. M. (2014). Subjetividade e identidade dos gerentes frente aos novos papéis exigidos no atual contexto organizacional. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14(3), 219–243.
- Magalhães, I. (2005). Introdução: a análise de discurso crítica. *D.E.L.T.A.*, 21(especial), 1–9. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/%0D/delta/v21nspe/29248.pdf>
- Mccabe, D. (2014). Light in the Darkness? Managers in the Back Office of a Kafkaesque

- BankView project. *Organization Studies*, 35(2), 255–278. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0170840613511928>
- Medeiros, B. N. (2017). *Discurso organizacional em Instituições de Ensino Privadas: uma análise crítica*. Universidade de Brasília/DF.
- Medeiros, B. N., & Siqueira, M. V. S. (2019). Discurso gerencial no controle de docentes em instituições de Ensino Superior privadas : uma análise crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(2), 294–304.
- Medeiros, C. R. de O., Wimmersberger, D. A., & Miranda, R. (2015). Revisitando Mintzberg: fatos e folclore no trabalho gerencial pela perspectiva de gestores de uma multinacional. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 8(2), 86–122.
- Minayo, M. C. de S. (1994). Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.
- Mocelin, D. G. (2007). Qualidade do emprego nas telecomunicações pós-privatização. *Caderno CRH*, 20(50), 299–318. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3476/347632172008.pdf>
- Modesto, Jair, F., Vieira, A., & Garcia, F. C. (2013). Fragmentação da subjetividade: o que dizem os gestores? *Revista Alcance -Eletrônica*, 20(1), 79–95. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1413-73722011000400012>
- Moro, C. V. M., & Amador, F. S. (2015). O trabalho da gestão: notas sobre poder e subjetividade. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(2), 201–211. Recuperado de <https://doi.org/10.17652/rpot/2015.2.511>
- Motta, F. C. P. (1981). O poder disciplinar nas organizações formais. *Revista de Administração de Empresas*, 21(4), 33–41. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v21n4/v21n4a03.pdf>
- Motta, F. C. P. (1992). As empresas e a transmissão da ideologia. *Revista Administração de Empresas*, 32(5), 38–47. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v32n5/a05v32n5.pdf>
- Motta, F. C. P. (1993a). Controle social nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 33(5), 68–87. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n5/a05v33n5.pdf>
- Motta, F. C. P., & Freitas, M. E. (Org. . (2000). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: Ed. FGV.
- Mumby, D. K., & Stohl, C. (1991). Power and discourse in organization studies: absence and the dialectic of control. *Discourse & Society*, 2(3), 313–332. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0957926591002003004>
- Novaes, A. (2000). *Privatização do setor de telecomunicações no Brasil*. Rio de Janeiro. Recuperado de <http://www.bndes.gov.br/bibliotecadigital>

- Oliveira, R. V. de. (2011). Novo padrão de relações de trabalho e de ação sindical no setor de telecomunicações brasileiro: contribuição ao debate a partir do caso da Paraíba. *Política & Sociedade*, 10(18), 271–300. Recuperado de <https://doi.org/10.5007/2175-7984.2011v10n18p271>
- Oltramari, A. P., & Grisci, C. L. I. (2014). Carreira e família na sociedade líquido-moderna. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15(1), 15–48. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1678-69712014000100002>
- Onuma, F. M. S., Zwick, E., & Brito, M. J. de. (2015). Ideologia gerencialista, poder e gestão pe pessoas na administração pública e privada: uma interpretação sob a ótica da Análise Crítica do Discurso. *Revista de Ciências Da Administração*, 1(2), 106. Recuperado de <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17n42p106>
- Pabst, F. R. (2008). Discurso organizacional como manifestação de poder: um estudo com executivos de empresas modernas. *RBGN*, 10(29), 376–390.
- Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V. de, & Descendre, D. (1987). *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas.
- Paula, A. P. P. de. (2016). Em busca de uma resignificação para o imaginário gerencial: os desafios da criação e da dialogicidade. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, 17(2), 18–41. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n2p18-41>
- Phillips, N., Sewell, G., & Jaynes, S. (2008). Applying Critical Discourse Analysis in Strategic Management Research. *Organizational Research Methods*, 11(4), 770–789. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/1094428107310837>
- Quintella, R. H., & Andrade Costa, M. (2009). O setor de telefonia móvel do Brasil após o SMP: as estratégias das operadoras e a convergência fixa-móvel. *RAP*, 43(1), 123–150. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6682/5265>
- Ramalho, V. C. V. S. (2005). Constituição da análise de discurso crítica: um percurso teórico-metodológico. *Signótica*, 17(2), 275–298. Recuperado de <https://www.revistas.ufg.br/sig/article/viewFile/3731/3486>
- Ramos, C. L., & Faria, J. H. de. (2014). Poder e ideologia: o modelo corporativo de gestão por competências em uma indústria multinacional. *Perspectiva*, 32(2), 667–701.
- Ramos, S. P. C. (2013). *Fusões e Aquisições no setor das telecomunicações*. Fundação Getúlio Vargas/RJ.
- Rey, F. L. G., & Silva, M. A. F. (2005). *Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação*. Cengage Learning.
- Ribeiro, R., Garcia, M. M., & Las Casas, A. L. (2010). Estratégia e vantagem competitiva no mercado brasileiro de telecomunicações: um estudo de casos múltiplos para o período de 1999 a 2007. *Revista de Gestão*, 17(3), 297–312. Recuperado de <https://doi.org/10.5700/rege400>

- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Salimon, M. I., & Siqueira, M. V. S. (2013). Ideologia gerencialista e subjetividade do trabalhador no terceiro setor. *Revista de Administração*, 48(4), 643–657. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/78806/82867>
- Santos, A. G. dos, & Traesel, E. S. (2018). Clínica psicodinâmica do trabalho: os sentidos para agentes comunitários de saúde. *Trabalho (En) Cena*, 3(3), 18–33.
- Schmitt, E. C., & Leal, A. P. (2010). Liderança, mito e identificação: faces do controle afetivo nas organizações de trabalho. *SINERGIA*, 14(2), 23–37.
- Silva, E. R. da, & Gonçalves, C. A. (2017). Possibilidades de incorporação da análise crítica do discurso de Norman Fairclough no estudo das organizações. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(1), 1–20. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1679-395132088>
- Siqueira, M. V. S. (2009). *Gestão de pessoas e discurso organizacional* (2nd ed.). Curitiba: Juruá.
- Siqueira, M. V. S. (2009). Violência no trabalho e o homem descartável: um estudo de aproximação entre a sociologia clínica e a psicodinâmica do trabalho. In *II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Curitiba, PR, Brasil.
- Telebrasil. (2018). *Desempenho do setor de telecomunicações no Brasil*. Rio de Janeiro.
- Tonon, L., & Grisci, C. L. I. (2014). Gestão Gerencialista, Estilos de Vida e (Im)Possibilidades de Ruptura na Carreira Executiva. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 7(2), 247–259.
- Tonon, L., & Grisci, C. L. I. (2015). Gestão gerencialista e estilos de vida de executivos. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(1), 15–39. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n1p15-39>
- TST. (2019). *Banco de dados*. Recuperado de <http://www.tst.jus.br/web/estatistica/banco-de-dados>
- Valor Econômico. (2019). Setor de telecomunicações lidera queixas de consumidores em 2018.
- Vieira, M. M. F., & Caldas, M. P. (2006). Teoria crítica e pós-modernismo: Principais alternativas à hegemonia funcionalista. *RAE*, 46(1), 59–70. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n1/v46n1a06.pdf>
- Vieira, V., & Resende, V. de M. (2016). *Análise de discurso (para a) crítica: o texto como material de pesquisa* (2nd ed.). Campinas, SP: Pontes.
- Vizeu, F., & Cicmanec, É. R. (2013). A música que encanta, o discurso que aprisiona: a distorção comunicativa em uma loja de departamentos. *Cadernos EBAPE.BR*, 11(1), 149–164. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1679-39512013000100010>
- Vizeu, F., Meneghetti, F. K., & Seifert, R. E. (2012). Por uma crítica ao conceito de

desenvolvimento sustentável. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(3), 569–583. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000300007>

Willmott, H. C. (1984). Images and ideals of managerial work: a critical examination of conceptual and empirical accounts. *Journal of Management Studies*, 21(3).

Wodak, R. (2004). Do que trata a ACD - um resumo de sua história, conceitos importantes e seus desenvolvimentos. *Linguagem Em (Dis) Curso*, 4, 223–243. Recuperado de <https://doi.org/1982-4017>

Wood, T., J., & Paula, A. P. P. de. (2002). Pop-management: contos de paixão, lucro e poder. *Organizações & Sociedade*, 9(24), 39–51. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1984-92302002000200003>

Zenaide, V. R., & Thome e Castro, L. (2017). Cenário de práticas empresariais em inteligência competitiva na indústria de telecomunicações. Um estudo sobre a prática em empresas no Brasil sob o framework Wright-Pickton. *REGE - Revista de Gestão*, 24(2), 110–121. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.rege.2017.03.002>

## Apêndice 1 – TCLE

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Eu, Andréia Pereira Silva de Moraes, CPF: 302.048.011-68, RG: 1.303.198 SSP/GO, residente na SQN 214, Bloco A, Apto. 206, Brasília/DF, telefone (061)99909-2388, responsável por essa pesquisa, pretendo analisar as práticas de gestão do discurso organizacional, o envolvimento dos executivos em seu trabalho e na gestão de trabalhadores em empresas de telecomunicações, sob a orientação do Professor Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira.

Com este objetivo, convido-o (a) para participar como entrevistado (a) voluntário (a) e sem gratificação por sua colaboração nesse estudo científico. Será realizada entrevista com roteiro semiestruturado, elaborado pela pesquisadora, com duração prevista de 30 minutos em local e data a ser combinado previamente. A entrevista realizada poderá ser gravada, transcrita, utilizada, divulgada e publicada, para fins acadêmicos, e seu depoimento utilizado no todo ou em parte, editado ou não. A pesquisadora se compromete a preservar no anonimato o depoimento do entrevistado, e de qualquer outra pessoa física ou jurídica que venha a ser citada. A pesquisadora se compromete, ainda, em identificar os depoimentos na pesquisa com nomes fictícios ou símbolos não relacionados à identidade dos participantes, sob pena prevista na legislação vigente em caso de quebra de compromisso. Os resultados da pesquisa poderão ser divulgados pela Universidade de Brasília – UNB.

Eu, \_\_\_\_\_,  
CPF: \_\_\_\_\_, RG: \_\_\_\_\_, abaixo assinado, concordo em participar como sujeito da pesquisa cujo objetivo é analisar o envolvimento dos executivos em seu trabalho, especificamente o aspecto subjetivo. Declaro que fui devidamente informado (a) sobre os objetivos da pesquisa, e que minha decisão de participar desse estudo foi acordada com a pesquisadora Andreia Pereira Silva de Moraes. Ficaram completamente entendidos quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos necessários e permanentes, e por isso concordo com as condições estabelecidas e explicitadas. Este documento será emitido e assinado por mim e pela pesquisadora.

\_\_\_\_\_  
Nome/assinatura do entrevistado

\_\_\_\_\_  
Nome/assinatura do pesquisador

\_\_\_\_\_  
Local e Data

## Apêndice 2 – Roteiro de entrevista para executivos das empresas de telecomunicações

Entrevista n° \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
Horário: Início: \_\_\_\_\_ Término: \_\_\_\_\_  
Local: \_\_\_\_\_

### 1. Identificação

Nome:  
Idade:  
Sexo:  
Estado Civil:  
Formação/Titulação:  
Carga de trabalho semanal como gerente (horas):  
Ocupação atual:  
Cidade:

### 2. Perguntas

1. Conte-me sobre a sua trajetória profissional.
2. Como é o seu dia-a-dia como gerente? Quais são suas principais atribuições?
3. Quais são as expectativas gerenciais em termos da ação de seus subordinados?
4. Qual é a sua visão quanto à cultura da organização? Como o empregado se relaciona com ela?
5. Quais são as orientações recebidas pelos empregados ao chegarem à empresa? Quais seriam suas primeiras falas em relação a eles?
6. Como a empresa assegura o envolvimento do empregado e a otimização de sua *performance*?
7. Que tipo de conhecimento é requerido e disponibilizado pela empresa para o empregado?
8. Como se projeta a carreira gerencial no segmento de telecomunicações? E no caso de seus subordinados?
9. Quais os principais desafios e obstáculos que experimentou? Fale sobre indicadores de sucesso e insucesso.

10. Quais são as vantagens e benefícios de trabalhar em uma grande empresa?

11. Gostaria de complementar com alguma informação adicional?