

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA**

Denise Fernandes Britto

**Trabalho e cultura organizacional no discurso da mídia:  
uma análise da revista *Você S/A***

São Carlos  
2014

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA**

Denise Fernandes Britto

**Trabalho e cultura organizacional no discurso da mídia:  
uma análise da revista *Você S/A***

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de São Carlos como parte dos pré-requisitos para a obtenção do título de Doutora em Sociologia, sob orientação do Prof. Dr. Jacob Carlos Lima.

São Carlos

2014

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

B862tc

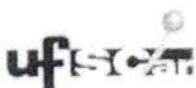
Britto, Denise Fernandes.

Trabalho e cultura organizacional no discurso da mídia :  
uma análise da revista Você S/A / Denise Fernandes Britto. -  
- São Carlos : UFSCar, 2015.  
217 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos,  
2014.

1. Trabalho. 2. Sociologia do trabalho. 3. Meios de  
comunicação de massa. 4. Análise do discurso. I. Título.

CDD: 306.3 (20<sup>a</sup>)



Universidade Federal de São Carlos  
Centro de Educação e Ciências Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Sociologia  
Rodovia Washington Luís, Km 235 – Cx. Postal 676  
13565-905 São Carlos-SP - Fone/Fax: (16) 3351 8673  
[www.ppgs.ufscar.br](http://www.ppgs.ufscar.br) - Endereço eletrônico: [ppgs@ufscar.br](mailto:ppgs@ufscar.br)

### DENISE FERNANDES BRITTO

Tese de Doutorado em Sociologia apresentada à Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutora em Sociologia.

Aprovada em 12 de dezembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Jacob Carlos Lima  
Orientador(a) e Presidente  
Programa de Pós-Graduação em Sociologia/UFSCar

Profª Dra. Maria Inez Mateus Dota  
Universidade Estadual Júlio Mesquita Filho

Prof. Dr. Fernando Ramalho Martins  
Universidade Estadual Júlio Mesquita Filho

Profª Dra. Vanice Maria Oliveira Sargentini  
Universidade Federal de São Carlos

Prof. Dr. Oswaldo Mário Serra Truzzi  
Universidade Federal de São Carlos

Para uso da CPG

Homologado na \_\_\_\_\_ª Reunião da CPG-  
Sociologia, realizada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Prof. Dr. Richard Miskolci Escudero  
Vice-Coordenador do PPGS

APROVADO AD-REFERENDUM

Em 06/02/2015

COORDENAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em Sociologia

Aos meus pais, Antonio e Sônia,  
pelo amor, cuidado e apoio.

## **Agradecimentos**

Aos meus pais, Antonio Sergio Britto e Sônia Fernandes Britto, pela torcida e suporte de todos os dias.

Ao meu irmão, Marcel Britto, meu guia e exemplo de vida.

À minha sobrinha Beatriz Britto, minha estrela mais preciosa.

Ao meu companheiro Celso Rizzo, pela felicidade do amor.

À minha tia Laura Fernandes, pela força e alegria (*in memoriam*).

Ao professor Jacob Carlos Lima, pela oportunidade e pela atenção com que me guiou nessa jornada.

À Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), pelo incentivo financeiro.

À professora Maria Inez Mateus Dota, minha eterna professora.

Aos meus amigos e amigas do Grupo de Pesquisa Trabalho e Mobilidades, pela convivência e pela ajuda de sempre.

À UFSCar, instituição que me acolheu nos estudos e no trabalho.

## RESUMO

A cultura organizacional, compreendendo o conjunto de valores, ideias e comportamentos compartilhados entre os indivíduos nas empresas, tem se modificado a partir do processo de reestruturação produtiva. O objetivo desta pesquisa é identificar como o discurso organizacional construído pela mídia reforça ideologicamente tais transformações, gerando uma representação do perfil desejável do trabalhador contemporâneo. Para isso, analisamos as matérias jornalísticas da revista *Você S/A* sobre carreira, a partir de categorias da Análise do Discurso e do aporte teórico sociológico sobre o mundo do trabalho. Os temas mais enfocados pela revista foram analisados em relação a aspectos discursivos da intertextualidade e interdiscursividade, nos textos escritos e imagéticos das reportagens. Com isso, foi possível constatar que a cultura organizacional no discurso da mídia segue a perspectiva da gestão empresarial, normativa e acrítica. O processo ideológico oculta os mecanismos de pressão e sobrecarga do trabalho ao enaltecer os valores desejados do novo perfil do trabalhador, baseados na autonomia, nas competências, na flexibilidade e na inovação. Figuras como *coach*, consultor, líder, empreendedor e os profissionais ligados a recursos humanos são centrais para a sedimentação do trabalho e da cultura organizacional. Além disso, há uma convergência entre os discursos jornalístico, empresarial e pedagógico, voltados à formação do trabalhador-executivo, que compõe o público da *Você S/A*. As reportagens prescrevem “receitas”, que são assertivas ao tratar as responsabilidades do trabalhador, enquanto os benefícios estão apenas no campo das possibilidades.

**Palavras-chave:** trabalho; cultura organizacional; mídia; Análise do Discurso.

## ABSTRACT

The culture of work, comprising the values, ideas and shared behaviors between individuals in organizations, has been modified from the restructuring process. The objective of this research is to identify how the organizational discourse constructed by the media reinforces ideologically such transformations, generating a representation of the desired profile of the contemporary worker. For this, we analyze news from the magazine *Você S/A* on its Career section, based on categories of Discourse Analysis and sociological theory about the world of work. The topics more focused by the magazine were analyzed in relation to discursive aspects of intertextuality and interdiscursivity in written texts and images of the articles. Thus, it was possible to realize that organizational culture in media discourse follows the business management perspective, regulatory and uncritical. The ideological process hide the mechanisms of pressure and overload work by enhancing the desired values of the new worker's profile, based on autonomy, skills, flexibility and innovation. Figures such as coach, consultant, leader, entrepreneur and professionals related to human resources are central to the consolidation of work and organizational culture. In addition, there is a convergence between journalistic, business and educational discourses, focused on the executive worker training that compounds the public of *Você S/A*. The reports prescribe "recipes" that are assertive when discuss the employee's responsibilities, while the benefits are only in the bound of possibilities.

**Keywords:** work; organizational culture; media; Discourse Analysis.

## RESUMEN

La cultura organizacional, que comprende un conjunto de valores, ideas y comportamientos compartidos entre los individuos en las empresas, se ha modificado desde el proceso de reestructuración productiva. El objetivo de esta investigación es identificar cómo el discurso de la organización construido por los medios de comunicación refuerza ideológicamente esas transformaciones, generando una representación del perfil deseado del trabajador contemporáneo. Para esto, analizamos las noticias de la revista *Você S/A* sobre carrera, a partir de las categorías del Análisis del Discurso y de las teorías sociológicas sobre el mundo del trabajo. Los temas más enfocados por la revista fueron analizados en relación con aspectos discursivos de la intertextualidad y la interdiscursividad en textos escritos y pictóricos de los reportajes. Así, fue posible percibir que la cultura organizacional en el discurso mediático se recoge la perspectiva de la gestión empresarial, normativa y acrítica. El proceso ideológico oculta los mecanismos de presión y la sobrecarga del trabajo mientras enaltece los valores deseados del nuevo perfil de los trabajadores, con base en la autonomía, las habilidades, la flexibilidad y la innovación. Figuras como *coach*, consultor, líder, emprendedor y profesionales relacionados con los recursos humanos son fundamentales para la consolidación del trabajo y de la cultura organizacional. Además, hay una convergencia entre los discursos periodístico, empresarial y educativo centrada en la capacitación del ejecutivo-trabajador, que consiste en el público de *Você S/A*. Los reportajes prescriben "recetas" que son asertivas cuando se trata de las responsabilidades del empleado, mientras que los beneficios son sólo en el ámbito de posibilidades.

**Palabras claves:** trabajo; cultura de la organización; medios de comunicación; Análisis del Discurso.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> – Dilbert .....	35
<b>Gráfico 1</b> - Motivos fotográficos.....	124
<b>Gráfico 2</b> - Cargos ocupados pelos executivos nas imagens fotográficas .....	124
<b>Reportagem 1</b> - " <i>Vai esperar o chefe mandar?</i> " (Ed.169, p. 68-70).....	128
<b>Reportagem 2</b> - " <i>As lições do octógono</i> " (Ed.181, p. 68-69) .....	138
<b>Reportagem 3</b> - " <i>Cuidado com a mentira</i> " (Ed.179, p. 68-69).....	145
<b>Reportagem 4</b> - " <i>Das ruas para o escritório</i> " (Ed.178, p. 58-61).....	153
<b>Reportagem 5</b> - " <i>Apareça sem forçar a barra</i> " (Ed.173, p. 44-47) .....	164
<b>Reportagem 6</b> - " <i>Encontre seu patrocinador</i> " (Ed.177, p. 68-69).....	175
<b>Reportagem 7</b> - " <i>Evite roubadas</i> " (Ed.176, p. 62-63) .....	184
<b>Reportagem 8</b> - " <i>Matemática, emprego e teoria dos jogos</i> " (Ed.176, p. 72-75) .....	192

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Temas das matérias da seção Carreira .....	118
--	-----

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Blocos de habilidades e competências do Empreendedor .....	40
<b>Quadro 2</b> - Tipos de divisão do trabalho de acordo com as formas de avaliação ....	67
<b>Quadro 3</b> - Publicações brasileiras voltadas a carreira e/ou negócios .....	98
<b>Quadro 4</b> - Características técnicas da revista <i>Você S/A</i> .....	102
<b>Quadro 5</b> - Seções da Revista <i>Você S/A</i> .....	103
<b>Quadro 6</b> - Edição 169 - Julho/2012.....	111
<b>Quadro 7</b> - Edição 170 - Agosto/2012 .....	112
<b>Quadro 8</b> - Edição 171 - Setembro/2012 .....	112
<b>Quadro 9</b> - Edição 172 - Outubro/2012 .....	112
<b>Quadro 10</b> - Edição 173 - Novembro/2012.....	113
<b>Quadro 11</b> - Edição 174 - Dezembro/2012.....	113
<b>Quadro 12</b> - Edição 176 - Janeiro/2013.....	114
<b>Quadro 13</b> - Edição 177 - Fevereiro/2013 .....	114
<b>Quadro 14</b> - Edição 178 - Março/2013 .....	115
<b>Quadro 15</b> - Edição 179 - Abril/2013 .....	115
<b>Quadro 16</b> - Edição 180 - Maio/2013.....	116
<b>Quadro 17</b> - Edição 181 - Junho/2013.....	116
<b>Quadro 18</b> - Reportagens para análise qualitativa - temas <i>Atitude, Relacionamento, Seleção e Comportamento</i> .....	120
<b>Quadro 19</b> - Imagens fotográficas das reportagens selecionadas para análise qualitativa .....	121
<b>Quadro 20</b> - Imagens fotográficas das reportagens selecionadas para análise qualitativa .....	122
<b>Quadro 21</b> - Cenário e pose nas imagens fotográficas das reportagens selecionadas para análise qualitativa.....	125
<b>Quadro 22</b> - Quadros ( <i>boxes</i> ) e ilustrações das reportagens selecionadas para análise qualitativa.....	126

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 Metodologia .....	14
<b>2 O TRABALHO FLEXÍVEL</b> .....	17
2.1 O modelo de gestão flexível e a cultura organizacional .....	20
2.2 A perspectiva administrativa da cultura organizacional .....	27
2.3 O trabalhador idealizado no discurso da gestão empresarial .....	31
2.3.1 O empreendedor .....	37
2.3.2 O líder .....	44
2.3.3 O <i>coach</i> .....	45
2.3.4 O consultor .....	49
<b>3 CULTURA ORGANIZACIONAL, CULTURA DO TRABALHO E COMUNICAÇÃO</b> .....	<b>53</b>
3.1 O caráter ambíguo da flexibilização .....	59
3.2 Os valores da nova cultura do trabalho: competências, flexibilidade, inovação e autonomia .....	66
3.3 Cultura organizacional e comunicação .....	70
<b>4 ANÁLISE DO DISCURSO E CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>75</b>
4.1 Discurso, ideologia e prática social .....	77
4.2 Formação discursiva, formação ideológica e sujeito .....	79
4.3 Categorias da Análise do Discurso .....	83
4.3.1 Intertextualidade .....	83
4.3.2 Interdiscursividade .....	86
Figuras de linguagem .....	87
Modalidade .....	89
Ethos .....	90
4.3.3 Campo lexical .....	93
4.3.4 Imagens .....	93
<b>5 COMUNICAÇÃO, TRABALHO E CARREIRA</b> .....	<b>95</b>
5.1 As revistas sobre carreira e negócios .....	96
5.2 Características da revista <i>Você S/A</i> .....	101
5.3 Aspectos de produção da revista .....	102
5.3.1 Características técnicas .....	102
5.3.2 Seções .....	103
5.3.3 Linha editorial .....	104

5.3.4 Perfil mercadológico.....	106
5.3.5 Perfil do leitor .....	108
5.3.6 Tratamento temático .....	109
<b>6 ANÁLISE.....</b>	<b>110</b>
6.1 Análise quantitativa .....	110
6.2 Análise qualitativa .....	127
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>203</b>
<b>8 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>210</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa se propôs a discutir as questões que interligam as mudanças nas relações de trabalho, a nova cultura organizacional e sua legitimação a partir do discurso empresarial disseminado pela mídia. Assim, buscamos analisar como a flexibilização das relações de trabalho, lançadas a partir da década de 1970, manifestam-se no discurso da mídia, construindo uma nova cultura do trabalho. Levamos em conta que a mídia atua como uma difusora de valores de um mundo do trabalho positivado, ocultando ideologicamente os traços da precarização inerentes à flexibilização. Trata-se, portanto, de um viés engessado, pragmático, que se alinha aos interesses de uma economia do mercado, utilizando o “discurso laudatório, procurando enaltecer as qualidades e ressaltar os resultados positivos” (WOOD JR., 1999, p. 89). O trabalhador seria, na representação da mídia, visto como um dos recursos para a empresa.

Tendo em vista o mecanismo ideológico do discurso organizacional que circula na sociedade, levantamos a questão sobre em que medida as relações de trabalho flexíveis são reproduzidas ideologicamente no discurso dos meios de comunicação? O discurso, imbuído pela lógica empresarial, reproduz as novas relações de trabalho vigentes no capitalismo, reforçando os valores e comportamentos na perspectiva das organizações e atualizando os trabalhadores quanto ao perfil esperado pelas empresas.

A mídia atua de modo a levar seu leitor a aderir e legitimar os valores padrões nas relações de trabalho estabelecidas pelo novo modelo de flexibilização, por meio de representações positivadas. Há nesse espaço discursivo uma baixa polissemia no sentido de elaboração de crítica ou contraposição de vozes. Para isso, a mídia se vale de um discurso que aparentemente valoriza o trabalhador quando sua essência preconiza as metas da empresa tais como índices maiores de aproveitamento da mão de obra, confiança por parte do trabalhador, maior produtividade, lucro e a não resistência.

Para perceber até que ponto o discurso midiático reforça a cultura organizacional, analisamos a revista *Você S/A*, representativa do segmento de revistas sobre carreira e negócios. Consiste em um veículo que se destina a compor uma representação da cultura do trabalho e do indivíduo trabalhador numa perspectiva gerencial. De acordo com o *site* da própria publicação, a revista *Você*

S/A é “voltada ao desenvolvimento do executivo”. É a única revista do mercado destinada a “retratar o arriscado, fascinante e pleno de oportunidades ambiente de trabalho”. Os assuntos enfocam as “angústias de quem assume um cargo, muda de empresa, é chefe, tem chefe, toma decisões, planeja o futuro” (VOCÊ S/A, 2013a).

Entre as questões investigativas que guiaram nossa pesquisa, temos: como o discurso da mídia relaciona as questões da cultura organizacional às mudanças da flexibilização? Os textos contemplam versões divergentes ou uniformes sobre uma mesma questão? Qual é o posicionamento ideológico da revista analisada? Quais os temas mais pautados e, portanto, mais significativos do mundo do trabalho? Que fontes são mais procuradas? Quais profissionais e quais setores empresariais são enfocados? Que aspectos do mundo do trabalho são “apagados” no discurso e quais são enfatizados?

### **1.1 Metodologia**

Para uma análise quantitativa, foram selecionadas todas as reportagens da seção Carreira da revista *Você S/A*, no período compreendido de julho de 2013 a junho de 2014, totalizando doze edições. O objetivo foi identificar os temas mais recorrentes na revista ligados à construção de uma nova cultura do trabalho. A referência metodológica é a obra de Sousa (2004), que aplica a Análise de Discurso aos conteúdos jornalísticos, indicando caminhos para a coleta e leitura de dados e considerando as especificidades próprias do gênero informativo.

Após a identificação dos temas mais recorrentes, foi realizada a etapa qualitativa. Para tanto, foram selecionadas oito reportagens com base nos temas mais frequentes, identificados na pesquisa quantitativa.

Para a etapa qualitativa, as categorias de análise usadas em cada reportagem foram:

- Intertextualidade (incluindo discurso direto, discurso indireto, fontes citadas tais como pessoas entrevistadas, livros, pesquisas, filmes e referências a celebridades).

- Interdiscursividade (incluindo as figuras de linguagem, em especial, metáfora e eufemismo; o ethos; a modalidade, por meio de tempos verbais e advérbios modais).

Ao fim de cada análise, foi feito um levantamento dos termos que designam o trabalhador, construindo um campo lexical atualizado em relação à atual cultura do trabalho.

Ainda foram analisadas as imagens fotográficas, uma vez que estas são integrantes importantes da representação midiática, complementando e interagindo com o texto verbal.

Os autores que nortearam nosso estudo quanto à escolha das categorias analíticas compõem o quadro da Análise do Discurso francesa e da Análise Crítica do Discurso (linha inglesa), especialmente Maingueneau (2004 e 2013), Orlandi (2002), Sousa (2004), Brandão (1998 e 2002) e, da linha inglesa, Fairclough (2001 e 2002). Em relação ao discurso fotográfico, temos como autores principais Barthes (1984), Joly (2005) e Aumont (2004).

A complementaridade das duas linhas da Análise do Discurso (francesa e inglesa) nem sempre é um consenso entre os pesquisadores da área. A própria heterogeneidade e amplitude desse campo geram alguns embates e entrelaçamentos. Nesta pesquisa, buscamos esses pontos de intersecção uma vez que nosso foco principal não é a discussão da AD enquanto teoria, mas sua operacionalização metodológica para entender a linguagem como intrínseca aos processos sociais. Fairclough (2001), por exemplo, representante da Análise Crítica do Discurso, afirma sobre Pêcheux, considerado um dos precursores da AD: “A força da abordagem de Pêcheux, e a razão para considerá-la como crítica, é que ela casa uma teoria marxista do discurso com métodos linguísticos da análise textual” (p. 55). Melo (2009) reforça essa postura: “(...) existem alguns pontos onde Fairclough retoma Pêcheux e se esforça em sintetizar o pensamento marxista. São esses que se refletem nas propostas de engajamento da análise do discurso em dois domínios: Pêcheux defendia uma tomada de posição pelo marxismo-leninismo e Fairclough se coloca entre os neomarxistas que procuram dar conta das transformações do capitalismo face à globalização” (p. 17).

A tese está dividida em sete capítulos, além deste capítulo introdutório.

No segundo capítulo, discutimos, com base em pesquisa bibliográfica, como as transformações impulsionadas pela flexibilização do trabalho geram uma nova cultura capitalista. Contrastamos, nesse momento, a perspectiva organizacional (viés administrativo), uma breve discussão conceitual acerca da cultura

organizacional e o perfil do trabalhador desejado pelas empresas e pelo mercado de trabalho.

O terceiro capítulo aprofunda a discussão teórica acerca dos aspectos relacionados à cultura contemporânea do trabalho e põe em relevo os valores enfatizados nos processos ideológicos e discursivos acerca do tema. Esse capítulo é finalizado com considerações sobre o papel da mídia na disseminação dessa cultura do trabalho.

O quarto capítulo discute o aporte teórico-metodológico da Análise do Discurso. Após uma breve síntese das duas correntes da AD que ajudam a construir as categorias de análise, explicitamos conceitos como ideologia, formação discursiva e sujeito que permitem uma visão de fundo para considerar o discurso estudado.

O quinto capítulo é destinado a traçar características sobre o mercado de revistas sobre carreira e negócios no Brasil e, de modo especial, a revista *Você S/A*, publicada mensalmente pela editora Abril, e que consiste no *corpus* desta pesquisa. É feito, nessa etapa, um descritivo das características técnicas de produção da revista, bem como seu perfil mercadológico e editorial. Para o levantamento das revistas, foi feita uma pesquisa junto a uma agência de publicidade e, posteriormente, uma pesquisa complementar nas bancas. Foram consultados os sites de todas as revistas elencadas e, juntamente com a leitura dessas publicações, foi possível fazer uma síntese dos temas e como a questão da carreira e o perfil profissional são abordados. A fim de complementar os dados específicos sobre a revista *Você S/A*, foi tentado, sem sucesso, uma entrevista com o redator-chefe da *Você S/A*.

No sexto capítulo, realizamos a análise quantitativa e qualitativa das reportagens da revista, com base nas categorias discutidas no capítulo quarto sobre Análise do Discurso. Cada análise é precedida pelas reportagens selecionadas, facilitando a visualização das mesmas.

As considerações finais compõem o sétimo capítulo e, por fim, o oitavo capítulo elenca as referências utilizadas neste trabalho.

## 2 O TRABALHO FLEXÍVEL

O mundo do trabalho engloba as relações da atividade humana do trabalho, bem como o ambiente em que se dá essa atividade, suas normas, os produtos advindos dessas relações bem como os discursos intercambiados nesse processo. O chamado mundo do trabalho ainda inclui as tecnologias e técnicas que viabilizam o desenvolvimento da atividade do trabalho, de suas culturas, identidades, subjetividades e relações de comunicação constituídas a partir da dialética e da dinâmica dessas relações. O mundo do trabalho trata-se, pois, de um microcosmo social e, embora possua especificidades, é capaz de revelar a sociedade como um todo (FÍGARO, 2008).

O trabalho é uma categoria “ampla, difusa e complexa, característica e fundamento da sociedade, pois lugar privilegiado que abriga grande parte da atividade humana” (FÍGARO, 2008, p. 93). Por isso, congrega conceitos diversos como relações de trabalho, vínculos empregatícios, mercados de trabalhos, salários, troca, lucro, capital, organizações, controle, poder, sociabilidade, cultura e relações de comunicação (FÍGARO, 2008).

Adequando-se ao sistema controlado pela lógica do capital, o trabalho apresenta formas de se organizar em modelos, garantindo assim, a reprodução do capital a partir da base de exploração da força de trabalho, buscando resultados em aumento de produtividade e rentabilidade e redução de custos.

A partir da década de 1970 o mundo do trabalho passa por amplas alterações e adaptações, com a crescente racionalização do sistema de gestão e maiores exigências participativas (ALBUQUERQUE, 2006). Fazem parte dessa reengenharia investimentos tecnológicos, flexibilização das estruturas - ou seja, supressão ou reagrupamento de instâncias -, diminuição das linhas hierárquicas, terceirização de algumas atividades (LINHART, 2007, p. 113). As empresas buscaram “operar plantas produtivas de múltiplas aplicações, e, portanto adaptáveis à produção de bens que atendam à demanda instantânea” (MATTOS, 2009, p. 113). Somam-se aos fenômenos concretos da reestruturação produtiva o surgimento das chamadas empresas-rede, ligadas pelas NTICs (Novas Tecnologias da Informação e Comunicação).

Esse conjunto de transformações no modo de organização do trabalho é conhecido como flexibilização do trabalho, buscando tornar as relações de trabalho

“menos ordenadas e possibilitando os arranjos considerados inovadores diante de uma forte tradição do controle legal das relações laborais” (HOLZMANN; PICCININI, 2006, p. 131).

Essa flexibilização ocorre em dois níveis: na dimensão macrossocial (flexibilização externa), inclui principalmente mudanças na regulamentação da legislação e dos contratos de trabalho, ampliando o raio de manobra das empresas para contratar e demitir. No âmbito microssocial (flexibilização interna), ou seja, no interior das empresas, a flexibilidade significa variação no número de trabalhadores para atender as necessidades ora de redução ora de ampliação da produção; a força de trabalho deve ser funcionalmente flexível para desempenhar diversas tarefas e os trabalhadores devem estar dispostos a variações na jornada de trabalho, a propostas de banco de horas ou a trabalhos em turnos (HOLZMANN; PICCININI, 2006; MATTOS, 2009). Apesar dessa divisão interna e externa, os dois níveis da flexibilização são indissociáveis em muitas situações, isto é, são interdependentes.

Para agilizar a produção e reduzir custos, as chamadas atividades-meio, que servem de suporte às atividades prioritárias da empresa, passam por terceirização ou subcontratação (HOLZMANN; PICCININI, 2006). Outro apontamento do processo de flexibilização do trabalho é a “subproletarização do trabalho, presente nas formas do trabalho precário, parcial, temporário, subcontratado, ‘terceirizado’, vinculados à ‘economia informal’, entre tantas modalidades existentes” (ANTUNES, 2011, p. 39). Se para a empresa os custos diminuem, para o trabalhador, a instabilidade e os baixos salários se intensificam. A terceirização se enquadra na lógica da empresa horizontal e na diminuição de níveis hierárquicos.

Outro traço dessa horizontalidade é a redução de cargos de chefia na hierarquia da empresa, dando lugar a Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), à “gestão participativa” e à busca da “qualidade total”. Nesses modelos, os próprios grupos de trabalhadores, em seus setores, assumem a responsabilidade pelos (in)sucessos produtivos da equipe.

Às “transformações na morfologia da grande empresa” (BELLUZZO, 2013, p. 28), somam-se a “implantação da filosofia de Administração de Recursos Humanos e de processos de Gestão de Qualidade Total [...]” (PAULINO, 2001, p. 278). Isso nem sempre corresponde à qualidade do serviço ao consumidor final, mas sim ganho em produtividade e economia de recursos. No novo modelo de trabalho,

temos “milhares de círculos de qualidade, grupos de expressão, a moda dos projetos empresariais, os esforços realizados em matéria de comunicação” (LINHART, 2007, p. 98).

Trabalhando por projetos, os trabalhadores organizados em equipes devem atender metas (obtenção de resultados em curto prazo) para desenvolver produtos, serviços ou campanhas específicas, orientados a determinadas necessidades do mercado. A inovação, a diferenciação e a competição são a tônica do trabalho por projeto.

Outros fenômenos pertinentes à flexibilização são: transferência de plantas e unidades produtivas, busca pelas isenções fiscais, níveis rebaixados de remuneração da força de trabalho, que se soma a uma força de trabalho sobrando, sem experiência sindical e política carente de qualquer (ANTUNES, 2011).

Esses sintomas do trabalho flexível são analisados por Beck (2010) como algo que se volta à própria sociedade, a chamada “sociedade de risco” (também “modernidade tardia”), na qual “a produção social da riqueza é acompanhada sistematicamente pela produção social de **riscos**” (p. 23, grifo do autor). Esses riscos nascem justamente do desenvolvimento técnico-econômico. Trata-se de efeitos colaterais sociais, econômicos e políticos, sendo alguns exemplos concretos as “perdas de mercado, depreciação do capital, controles burocráticos das decisões empresariais, abertura de novos mercados, custos astronômicos, procedimentos judiciais (...)” (p. 28).

E é nesse panorama que as novas formas de organização empresarial são chave para manejar questões políticas e científicas. A administração, a descoberta, a integração, a prevenção o acobertamento são formas desse manejo dos riscos gerados pela própria modernização (BECK, 2010). “A promessa de segurança avança com os riscos e precisa ser, diante de uma esfera pública alerta e crítica, continuamente reforçada por meio de intervenções cosméticas ou afetivas no desenvolvimento técnico-científico” (p. 24). Se o risco significava ousadia e aventura em uma história de séculos atrás, hoje, o termo significa a possível autodestruição da vida na terra (BECK, 2010).

Mas o significado essencial desse risco deverá ser remodelado pelo discurso, pelas falas, pela mídia, pelos chefes (ou “líderes”) a fim de amalgamar um comportamento do indivíduo que tenda a enfrentar esse risco como algo positivo, agravando ainda mais o quadro.

A canibalização mercantilizante dos riscos favorece um vaivém generalizado entre velamento e desvelamento dos riscos – com o resultado de que, no fim das contas, ninguém mais sabe se o “problema” não é afinal a “solução” ou vice-versa, quem lucra com o quê (...) (BECK, 2010, p. 56).

O risco, inerente às condições objetivas do trabalho flexibilizado, levam a um ajustamento das falas *do* e *sobre* o trabalho, nesse jogo ambíguo apontado por Beck. Essas integram a cultura, que irá ser influenciada por essas bases materiais e, ao mesmo tempo, viabilizar e reforçar essa condição.

### **2.1 O modelo de gestão flexível e a cultura organizacional**

A cultura organizacional integra as relações de trabalho, pois está ligada ao modelo de produção sobre o qual a empresa ou um sistema de produção se reproduz. No contexto da flexibilização produtiva, a cultura ganha atenção especial no mundo empresarial.

O modelo toyotista consiste em um dos principais parâmetros para a reestruturação produtiva. De maneira geral, o toyotismo preconiza a integração entre os processos (técnicas de produção) e a filosofia (cultura da empresa voltada à melhoria contínua). Liker (2011) defende a cultura organizacional como elemento determinante no sucesso do modelo toyotista. A ideia fundamental é de que o êxito da Toyota deriva do equilíbrio entre uma cultura organizacional, que valoriza a melhora contínua, e um sistema técnico com alto valor agregado.

De acordo com a pirâmide que representa o modelo de gestão da Toyota, a filosofia (pensamento em longo prazo) se encontra na base de outros três patamares: o processo (eliminação dos desperdícios), gente e sócio (incluindo respeito, objetivos e evolução contínua) e, no topo da pirâmide, a resolução de problemas (que requer melhora contínua e aprendizagem) (LIKER, 2011, p. 37, tradução nossa).

Acima de tudo, o que se fala na nova forma de gestão é de pessoas. Busca-se uma metamorfose no imaginário empresarial e surge, na batalha contra a “burocracia”, a figura do trabalhador empreendedor dentro da organização, em uma exaltação à liderança emocional e flexibilidade. Consegue-se, assim, criar uma cultura de compromisso dos trabalhadores com a empresa (RODRIGUEZ, 2007, tradução nossa).

A implantação dessa cultura de gestão, no entanto, é um processo extremamente lento, levando décadas para cultivar uma cultura *lean*<sup>1</sup>, mais profunda e mais ampla do que muitas companhias possam imaginar (LIKER, 2011). Esse cenário seria a grande diferença entre o que se praticava na Toyota e nas grandes empresas norte-americanas, que adotavam o modelo piramidal do toyotismo de maneira parcial e, portanto, sem alcançar os objetivos concretos de uma reestruturação efetiva.

Os Estados Unidos têm tido contato com o TPS [Sistema de Produção Toyota] pelo menos durante duas décadas. Portanto, os conceitos básicos e as ferramentas não são novos. (O TPS tem sido utilizado na Toyota há pelo menos 40 anos). O problema, creio, é que as companhias americanas têm adotado as ferramentas *lean* mas não têm entendido que essas têm de trabalhar juntas em um sistema. Normalmente, a direção tem adotado algumas das ferramentas técnicas, às vezes se esforçando para ir mais além de sua aplicação *amateur*, para criar um sistema técnico. Mas não entendem o poder que há por trás de um verdadeiro TPS: a cultura de melhora contínua necessária para sustentar os princípios do modelo Toyota (LIKER, 2011, p. 38, tradução nossa).

A cultura a qual se refere o autor tem forte ênfase na aprendizagem para a melhoria contínua. Sem adotar o processo por completo, as empresas “não passaram de ser simples aficionadas porque as melhorias que farão não terão o impulso/alma/espírito e a inteligência necessária para fazê-las sustentáveis na empresa” (p. 38).

Os estudos sobre cultura organizacional ganham força quando o Japão começa a emergir como uma potência e tomar parte do mercado dos Estados Unidos. Além de um processo, muitas vezes, incompleto, a “importação” de um modelo de produção exigiu adaptações nas empresas norte-americanas.

---

<sup>1</sup> *Lean management* se refere à maneira como o sistema de produção Toyota ficou amplamente conhecido, sendo uma denominação de James Womack e Daniel Jones em 1990. Womack fundou o Lean Enterprise Institute, nos Estados Unidos, com o objetivo de instaurar esse modelo de gestão e depois estendê-lo a outros países (LIKER, 2011, p.19). Em tradução literal, “gestão enxuta”.

A imitação dos círculos de qualidade japoneses dá um bom exemplo de empréstimo cultural. Os Estados Unidos não inventaram essa forma cultural; assim, isso não foi totalmente uma inovação cultural. Apesar disso, os primeiros usuários norte-americanos dos círculos de qualidade confrontaram mais mudanças inovadoras que os usuários posteriores porque os primeiros usuários tinham que pensar como adaptar essa forma cultural à cultura dos Estados Unidos. Muitos observadores concordam que os círculos de qualidade tiveram apenas um modesto sucesso nos Estados Unidos (...) (TRICE; BEYER, 2005, p. 391, tradução nossa).

A partir dos anos 1970, com a implantação do novo modelo produtivo (do qual o toyotismo foi o mais exponencial), os estudos sobre a cultura organizacional se expandiram.

As variações do conceito de cultura relacionadas ao mundo do trabalho são notadas em várias disciplinas. Fleury e Fischer (1996) sintetizam que a complexidade desses estudos se inicia com o próprio termo “cultura”, disperso em distintas áreas do saber e formando um emaranhado conceitual. A sociologia e a economia buscam “leis” que pudessem explicar os processos, debruçando-se sobre as semelhanças. Já a antropologia nasce com o fascínio pelo diferente.

Conseqüentemente, a expressão cultura organizacional também tem tido estudos alocados em diversas áreas do saber: 1. Administração, com fins bastante instrumentais e pragmáticos; 2. Antropologia, pela sua tradição nos estudos sobre cultura; 3. Sociologia, pela análise das transformações de sociabilização do homem bem como formas de interação entre grupos, e temas que abordam a burocracia, as organizações e a liderança; 4. Comunicação, por entender o fluxo informacional na empresa como aspecto central na otimização de uma cultura organizacional eficiente; 5. Psicologia (especialmente a comportamental) e Recursos Humanos, enfocando tópicos como seleção (recrutamento) de pessoal, treinamento, motivação, satisfação, personalidade e desempenho no trabalho. Desse modo, “Não há uma única definição ou teoria da cultura tanto no campo interdisciplinar dos estudos da cultura organizacional ou nas suas disciplinas “de origem”: antropologia e sociologia” (COOK; YANOW, 2005, p. 380, tradução nossa).

Relacionado à cultura do trabalho, no decorrer do desenvolvimento desta tese, cinco termos se mostraram relevantes para os fenômenos estudados e, até mesmo pela aproximação semântica, exigem uma conceituação mais clara. São eles: talento, aptidão, desempenho, competência, motivação e atitude. Talento pode ser entendido como um aspecto a ser desenvolvido, com base “em valores que

possam agregar competência ao trabalhador e ao processo de trabalho” (KANAANE, 1999, p. 109). Talento é definido como aptidão (MICHAELIS, 2014), embora o primeiro termo, pelo uso, adquira um sentido mais positivado. Ambos estão relacionados de forma muito próxima ao conceito de competência e/ou habilidade. Assim, o indivíduo competente é aquele que está apto, ou tem talento (competência) para desempenhar uma tarefa ou função. O termo desempenho, segundo Chiavenato (2009), refere-se ao custo/benefício, ao rendimento potencial e está relacionado com a motivação. O desempenho deve ser planejado, implementado e, principalmente, avaliado e orientado a objetivos comuns. O desempenho em um cargo é contingencial e depende de fatores condicionantes: capacidade do indivíduo, o esforço individual (ligado, por sua vez, às recompensas) e as percepções do papel a ser desempenhado (CHIAVENATO, 2009). Concluindo, aptidões, talentos, habilidades e competências são muito próximos no campo de sentido e o desenvolvimento dos mesmos interfere diretamente no desempenho do indivíduo. Quando o desempenho supera as expectativas, é possível falar em performance. O termo refere-se a ir além do esperado, estabelecendo os mais altos padrões pessoais, que excedem o que os outros exigem ou esperam. Trata-se do potencial, um feito, uma proeza (WHITMORE, 2010). Outro termo bastante recorrente são as atitudes, que são sinônimos de qualidades, conforme os manuais de gestão.

Existem diferentes termos e conceitos, que variam conforme o contexto, o autor ou à escola teórica; cultura organizacional, cultura do trabalho, cultura corporativa, cultura empresarial e cultura gerencial são os mais usados. Alma, espírito, filosofia e clima da empresa também são empregados, todavia, com menor frequência.

Schein (2005) define cultura da seguinte maneira:

(...) Cultura se refere àqueles elementos do grupo ou da organização que são na maioria estáveis e menos maleáveis. Cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem em grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder (p. 360, tradução nossa).

O autor avança e esboça o conceito no contexto dos estudos das teorias organizacionais:

Na última década [1980] ou mais (o conceito de cultura) tem sido usado por alguns pesquisadores e administradores para indicar o clima e as práticas que as organizações desenvolvem em torno da maneira como lidam com as pessoas ou se referem aos valores e credo de uma organização (SCHEIN, 2005, p. 360, tradução nossa).

Cook e Yanow (2005) definem a cultura aplicada a organizações como

um conjunto de valores, crenças e sentimentos, juntamente com artefatos de sua expressão e transmissão (tais como mitos, símbolos, metáforas, rituais), que são criados, herdados, compartilhados e transmitidos com um grupo de pessoas e que, em parte, distinguem aquele grupo de outros (COOK; YANOW, 2005, p. 372, tradução nossa).

Barbosa (2002) propõe uma diferenciação entre *cultura organizacional*, *corporativa* e *empresarial*. A cultura organizacional foi o primeiro dos termos a surgir e a se popularizar, resultante da combinação entre cultura e organizações no tocante à forma como valores, crenças e símbolos impactavam no comportamento das pessoas, no desempenho econômico e nos processos de mudança organizacional (BARBOSA, 2002). Trata-se, portanto, de um conceito criado e disseminado pela literatura administrativa e amplamente usado a partir da década de 1980. Barbosa (2002) indica três momentos dos estudos sobre cultura organizacional. O primeiro deles (década de 1960) caracteriza-se pela visão de cultura como instrumento de melhoria das organizações. No segundo momento (início da década de 1980 até início da década de 1990), o Japão figura como um país que sublinhou a percepção da cultura organizacional em sua dimensão pragmática. A cultura passa a ser considerada uma variável da estratégia gerencial e de competitividade. Em um terceiro momento (meados da década de 1990 até os dias de hoje), dá-se a consolidação da interpretação pragmática da cultura.

Já o termo *cultura corporativa* é, segundo Barbosa (2002), uma expressão intercambiável com cultura organizacional. Cultura corporativa marca, porém, um recorte de objeto, pois se refere a um corpo (conjunto de pessoas) que tem o objetivo de governo (liderança).

Na prática, quando se fala em cultura organizacional e corporativa, grande parte dos trabalhos refere-se aos valores explicitados pelos segmentos gerenciais e administrativos mais altos das organizações. (...) Dizem respeito ao que os segmentos hierarquicamente superiores da organização, encarregados de geri-la, consideram que devam ser os valores da organização (p. 30).

Distingue, ainda, o termo *cultura empresarial* como um termo ampliado, que extravasa o espaço da empresa propriamente dito, incorporando um aspecto político e econômico.

Cultura empresarial passou a identificar um determinado sistema de valores associados ao credo liberal, à discussão do tamanho do Estado e suas respectivas funções e áreas de atuação, à natureza da liberdade individual e ao lugar e significado do mercado nas sociedades contemporâneas (p. 35).

Para a autora, há duas dimensões da cultura empresarial. Uma delas baseia-se nos aspectos supracitados. A segunda está ligada “a atitudes, valores e formas de atuação embebidos tanto nas atividades institucionais como individuais, que ajudam na criação de crenças, valores e comportamentos que favorecem o empreendedorismo e a obtenção da riqueza” (p. 39).

Na Sociologia do Trabalho, a cultura do trabalho é estudada levando em conta não apenas as perspectivas empresarial e pragmática, que atende às necessidades de reprodução do capital. Também enfatiza a figura do trabalhador, sua empregabilidade, seu perfil, suas qualificações específicas, sua subjetividade. Mas a Sociologia também utiliza amplamente o termo cultura organizacional, uma vez que a empresa é um espaço importante na construção das relações sociais. Essa cultura interfere diretamente na forma como o trabalho é organizado. A “mentalidade” do trabalho atravessa os períodos históricos e os modelos de gestão dos sistemas sociais de organização dessa atividade social. Mais do que nunca, a cultura passa a ser crucial para o entendimento do processo de trabalho desenvolvido com base na flexibilização da relação capitalista e dos trabalhadores que a vivenciam e a (re) constroem.

O capitalismo desenvolve uma cultura da individualização que vai sendo incorporado pelo indivíduo no dia a dia da organização. A insegurança e a instabilidade caracterizam efetivamente a classe trabalhadora. A partir daí, passa-se a novas formas de organização (LIMA, 2010b). Essas formas de organização, tanto da empresa quanto do trabalhador, de maneira dinâmica e integrada, compreenderá a cultura organizacional, sendo esta em grande medida incorporada na cultura do trabalho.

Apesar da diferenciação proposta por Barbosa (2002), verifica-se a utilização dos termos cultura organizacional, corporativa, gerencial e empresarial como

sinônimos em muitas obras, tanto da sociologia como da administração. Existe uma proximidade conceitual entre os termos e o uso intercambiável por parte de vários autores (BARBOSA, 2002).

Ocorre que, em um contexto de mercado comum e altamente competitivo, as empresas, mesmo querendo se diferenciar em termos de produtos, estratégias, marca e até cultura, acabam seguindo ou produzindo um determinado “padrão cultural”. “Estudos de culturas de largas organizações revelam que certos temas de valores (tais como preocupação com qualidade de produtos e serviços ou satisfação do cliente) são um lugar-comum” (MARTIN, 2005, p. 400, tradução nossa). Dessa forma, existem valores, crenças e sentimentos que são comuns à maioria das empresas, especialmente aquelas que se preocupam em implantar, controlar e ajustar a cultura organizacional. Esse conjunto de culturas compartilhadas pode ser entendida como a cultura do trabalho, que envolve organizações, seus funcionários e até aqueles que tentam ingressar no mercado de trabalho.

Quando consideramos dois termos distintos como sinônimos, uma problemática se apresenta. Se são sinônimos, então por que existem os dois termos? A própria revisão dos estudos organizacionais mostra a complexidade em delimitar uma definição uma vez que os termos estão inseridos em contextos e teorias distintas. Existe um deslizamento de sentidos uma vez que o termo cultura organizacional, em geral, estabelece uma correlação com o consentido, o que é praticado e consolidado pela empresa e seus interesses. Já o termo cultura do trabalho incorpora outra complexidade semântica, e pressupõe, em geral, a existência de um engajamento e uma negociação nem sempre simples de estabelecer pelos ditames da corporação. Tal problemática, ainda que pertinente, não se torna o foco principal de nossa pesquisa uma vez que buscamos uma concepção mais geral da cultura organizacional ou do trabalho como um espírito comum à sociedade de nossa época, em maior ou menor grau, de acordo com dimensões temporais e espaciais.

Uma vez que “as definições conceituais devem corresponder à maneira como os conceitos são operacionalizados em um estudo em particular” (MARTIN, 2005, p. 400, tradução nossa), nesta pesquisa, serão empregados os termos cultura organizacional e cultura do trabalho, uma vez que ambos referem-se ao conjunto de valores, ideias e comportamentos que envolvem as empresas e os seus trabalhadores de um modo geral, em todas as esferas (desde o nível operacional até

o âmbito executivo). Já os termos cultura gerencial ou cultura corporativa serão empregados aos nos referirmos somente aos executivos, categoria pautada pela revista *Você S/A*.

Ao abordar a cultura organizacional, emerge a figura do executivo. O próprio corpus desta pesquisa direciona o olhar para esse indivíduo corporativo. Trata-se de um trabalhador diferenciado. Não consiste necessariamente no proprietário da empresa, mas também não está no mesmo patamar dos demais trabalhadores, uma vez que se localiza nos patamares mais altos da pirâmide. Para Antunes (2011), a classe trabalhadora exclui os gestores do capital, ou seja, seus altos funcionários. De fato, em termos identitários, esses executivos não se veem como trabalhadores e tampouco se identificam com trabalhadores do “chão de fábrica” (“peões”). Os executivos inseridos nas áreas administrativa, financeira, não operacional ou de suporte se identificam muito mais com a empresa e com o capital. No entanto, por passarem pelas problemáticas das mudanças no trabalho, não é possível desconsiderar os executivos como trabalhadores. Além disso, como qualquer outro indivíduo que trabalha, os executivos vendem sua força de trabalho e não estão isentos dos riscos da precarização e dos desequilíbrios. A discussão mais adequada é em que medida eles podem ser considerados trabalhadores? Não é possível responder categoricamente a uma questão que envolve muitos nuances e depende, portanto, do ponto de referência.

As posições mais altas desempenhadas pelos executivos são, em ordem crescente, a de gerente, diretor e presidente. As configurações dessas funções sofreram mudanças com o capitalismo financeiro emergente no pós-1970. Investimentos alheios ao corpo da empresa passaram a comandar os ambientes organizacionais. Com o surgimento de um novo tipo de poder acionário no topo da cadeia organizacional, “(...) surgira no alto uma nova fonte de poder colateral, não raro literalmente estrangeiro e muitas vezes indiferente por outros motivos à cultura forjada no interior da corporação por associações e alianças de longa vida” (SENNETT, 2012, p. 43).

## **2.2 A perspectiva administrativa da cultura organizacional**

A cultura pode ser vista como uma das variáveis organizacionais, juntamente com a estratégia, a estrutura e os sistemas gerenciais e está relacionada à dimensão comportamental da empresa (WOOD JR., 1999). Uma das visões acerca

da cultura organizacional é a perspectiva funcionalista, conforme explica Martin (2005):

Estudos que assumem que a cultura pode ser tratada como uma variável estão comumente assumindo um ponto de vista funcionalista. Estudos funcionalistas da cultura oferecem a promessa, para o deleite dos administradores, que uma cultura “forte” (aquela que gera muito consenso entre os empregados de uma organização) irá levar a resultados que a maioria dos top executivos deseja maximizar, tais como grande produtividade e lucro” (p. 393, tradução nossa).

Há, portanto, um viés funcionalista da cultura organizacional sob o ponto de vista da Administração, definindo-a como um “conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações, hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 354). Aprofundando a conceituação, os mesmos autores relacionam a cultura organizacional à “aceitação do não-conformismo”, “a competição interna”, “a capacidade de ação e de adaptação às mudanças externas”. Desse modo, “a cultura da empresa é um recurso da administração e pode ser usado para alcançar os objetivos, da mesma forma que a tecnologia, insumos de produção, os equipamentos, os recursos financeiros e os recursos humanos” (p. 354).

Cultura organizacional ainda pode ser definida como “um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza” (ROBBINS, 2005, p. 375).

Para as práticas de marketing, a cultura organizacional será mais forte quando seus valores são “acatados e amplamente compartilhados”, demonstrando um elevado grau de concordância entre seus membros sobre os pontos de vista da organização. Essa unanimidade resulta em coesão, lealdade e comprometimento organizacional (ROBBINS, 2005).

Para Chiavenato (1999), as culturas corporativas das empresas de alto desempenho são diferentes das culturas das companhias médias. As primeiras valorizam trabalho em equipe, foco no cliente, tratamento justo dado aos funcionários, iniciativa e inovação. Para as segundas, o foco está na redução de riscos, ênfase na cadeia de comando (com apoio aos chefes) e elaboração de

orçamentos. “As empresas mais admiradas têm uma forte cultura organizacional e total consenso da cúpula a respeito das prioridades culturais. Nelas, há pouca diferença entre a cultura atual e a cultura ideal” (CHIAVENATO, 1999, p. 455).

Além do recorte de porte das empresas, também vale fazer um recorte de setor no qual a empresa está inserida. As empresas de tecnologia e eletroeletrônicos, nos dias de hoje, são aquelas que incorporaram mais rapidamente os valores e ações da nova cultura flexível.

Além disso, segundo o discurso empresaria (ROBBINS, 2005), os gestores reconhecem que, em uma empresa, podem existir diversas subculturas. Os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização compõem a cultura dominante. “É o aspecto do valor compartilhado que torna a cultura organizacional um instrumento poderoso para orientar e modelar o comportamento” (p. 377).

Mas quais seriam as ações da gestão para tornar esses valores compartilhados e consolidados?

Para Lacombe e Heilborn (2003), a cultura organizacional inclui valores e suposições que “devem ser ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (p. 355). Portanto, a cultura deve ser ensinada por meio de diversas formas tais como documentos escritos, ações, decisões, exigências, treinamentos e cursos, além de canais de comunicação.

Robbins (2005) explica que muitas práticas de recursos humanos reforçam a cultura organizacional e distingue três forças importantes na manutenção da cultura, resumidas nos seguintes tópicos:

- Seleção: tem como objetivo identificar e contratar indivíduos que tenham o conhecimento, as habilidades e as capacidades necessárias para o desempenho adequado na organização. Busca-se o indivíduo mais bem-ajustado à organização, isto é, com valores consistentes com os da organização. “(...) o processo de seleção sustenta a cultura organizacional por deixar de fora os indivíduos que poderiam desafiar ou atacar valores essenciais à organização” (p. 382).

- Os dirigentes: as ações dos altos executivos tem grande impacto na cultura de uma organização, pois sua maneira de se comportar estabelece normas que se difundem pela organização. Essas normas estão relacionadas à liberdade concedida a cada funcionário, forma correta de se vestir, ações que podem se reverter em

recompensas, entre outros. De forma complementar, Chiavenato (1999) explica uma gradativa transferência das atividades de RH para os gerentes das demais áreas da empresa. “Os gerentes de linha tornam-se os gestores de pessoas e ganham plena autonomia nas decisões e ações a respeito de seus subordinados” (p. 451).

- Socialização: trata-se de um processo de adaptação por parte da empresa em relação aos novos funcionários, que ainda não estão “totalmente doutrinados na cultura organizacional (...). O pior, contudo, é que eles, por não estarem ainda familiarizados com a cultura, podem criar problemas em relação às convicções e costumes vigentes na empresa” (p. 382). Em algumas empresas, esse período de integração inclui reuniões com líderes e mentores. “Mas a organização continuará socializando seus funcionários durante toda a sua carreira na empresa, embora de maneira menos explícita” (p. 383).

Ainda de acordo com Robbins (2005), o processo de socialização inclui etapas bem definidas: a pré-chegada, o encontro e a metamorfose (nesta, serão introjetadas as normas da organização e de seu grupo de trabalho, compreendendo-as e aceitando-as). Quando bem sucedida, a socialização gera um impacto positivo na produtividade, e reduz a propensão do funcionário em deixar a empresa (ROBBINS, 2005, p. 384). Pfeffer (2005) complementa: “Socialização envolve a inculcação de normas e valores que são centrais para o profissional e que são, não acidentalmente, úteis para as organizações nas quais os profissionais irão trabalhar”. (p. 293, tradução nossa).

Pelo exposto, é possível afirmar que no discurso da literatura de gestão (ROBBINS, 2005; LACOMBE; HEILBORN, 2003; CHIAVENATO, 1999) transparece uma normatividade, prescrevendo um dever-ser por parte do trabalhador, cujos valores devem coincidir ou então devem se ajustar ao da empresa na qual trabalha. Há pouco espaço para a negociação formal do trabalhador, que deve se limitar a dar soluções produtivas, mais técnicas.

O problema da preocupação extremada com metas em detrimento da realização do indivíduo é, de fato, central nos estudos sociológicos, que mostram, desde Marx, como o trabalho pode gerar um efeito alienante ao “descolar” o indivíduo/trabalhador de seu próprio trabalho. O trabalho, fonte de realização, transforma-se em fonte de frustração.

O que a literatura de gestão permite verificar é como os valores que compõem essa cultura devem ser direcionados de forma a beneficiar a(s) empresa(s), a

competição, a livre concorrência e, por fim, o lucro. Ora se dá de forma mais explícita como, por exemplo, na composição da missão, visão e valores da empresa, tríade bastante em voga nas práticas de marketing. Ora, essa cultura é disseminada implicitamente, em reuniões com gerentes e chefes, falas que circulam nos corredores, nas próprias práticas de gestão – que, por sua vez, esclarecem quais são as prioridades e qual a mentalidade da empresa. A cultura organizacional está manifestada não só na seleção de um trabalhador, conforme visto nos manuais, mas essencialmente na demissão de um trabalhador. Esta última é o resultado mais contundente e concreto de práticas daquilo que não é permitido em determinada empresa: manifestações de resistência e conflitos com hierarquias superiores, questionamentos sobre salários e diferenciações entre trabalhadores de uma mesma categoria ocupacional, cumprimento de metas aquém do desejado, falta de interesse pelos objetivos e projetos da organização entre outros motivos.

Assim, a cultura organizacional engendra valores que levam à ação do trabalhador via ameaça e medo de passar pelo processo de demissão. Por outro lado, essa cultura é “leve” e “inspiradora” ao trabalhador que está chegando à empresa. São comuns as frases de incentivo coladas nos vidros e espelhos da empresa “transparente” e a confiança inicial do gerente depositada nesse trabalhador recém-admitido, que se sentirá importante ao ver as expectativas em suas competências e, portanto, será “motivado” a trabalhar mais e mais.

Entre a glória da admissão e a vergonha da demissão, a cultura opera com nuances diferentes, fluidos, e os limites borrados entre os interesses da empresa e do trabalhador que, na lógica da relação capital-trabalho são, em sua essência, distintos.

### **2.3 O trabalhador idealizado no discurso da gestão empresarial**

A cultura organizacional visa “moldar” um indivíduo no ambiente de trabalho e, assim, obter um perfil desejado.

As transformações do trabalho, sintetizadas na introdução deste estudo, abarcam razões pragmáticas tais como a crescente competição global, forçando o ritmo na direção de unidades mais enxutas, eficientes, flexíveis e receptivas, além do ritmo da inovação tecnológica que leva à necessidade dos gerentes adquirirem novas habilidades. A mudança da cultura, portanto, deve ser voltada à performance do indivíduo (WHITMORE, 2010, p. 23).

O discurso sobre a inovação passa a fazer parte do dia a dia e consiste na fonte de motivação. Este novo profissional é avesso a estruturas hierarquizadas e burocratizadas e está permanentemente ligado ao mundo. O contato com esse mundo se dá através de redes de contatos profissionais e pessoais e também por fontes como revistas, livros, filmes e viagens. Esse profissional se inspira no mundo para transformá-lo. A mudança é o seu negócio (WOOD JR., 1999).

Esse horizonte não se restringe aos profissionais administradores. Seguindo as diretrizes prescritas das teorias administrativas, a gestão em si passa a ser um item ao qual muitos profissionais devem atentar, desde professores, vendedores, escritores, advogados, médicos, para citarmos apenas alguns exemplos. Um cenário desejável se constrói a partir do discurso da inovação. É preciso ser criativo e inovador e não apenas um cumpridor de tarefas. Isto é, deve-se estar motivado para motivar, acompanhando as tarefas dos subordinados (equipe) não apenas no sentido de vigiar e controlar. É preciso buscar parcerias e criar oportunidades, em qualquer campo de atuação no mercado de trabalho.

A competência gerencial inclui tornar-se referência como líder do grupo; inovar e não ter medo; tomar decisões e cobrar resultados; além de ser empreendedor.

Esse aspecto irá recompor o perfil do trabalhador na contemporaneidade e o seu caráter empreendedor, termo este bastante difundido e repleto de significados.

A nova terminologia que designa o novo homem do trabalho está em consonância com as práticas e denominações das novas ferramentas de gestão do modelo de flexibilização do trabalho. Vantagem e diferencial competitivo, reengenharia, trabalho por projetos, trabalho por equipes, círculos controle de qualidade, *just-in-time*, *downsizing*, ISO 9000, planejamento estratégico são algumas delas.<sup>2</sup>

Ao exemplificar essa diferença na cultura e no discurso, Whitmore (2010) narra um caso empresarial de sucesso:

---

<sup>2</sup> Acerca das ferramentas gerenciais, Wood Jr. (1999) apresenta um quadro que identifica e define, de maneira irônica, as “modas gerenciais das décadas de 1980 e 1990, contexto em que o Brasil importava e buscava se adaptar a novas medidas de gestão. Entre elas, aparece o espírito empreendedor: “Junte todos os funcionários que trabalharam 20 anos sob supervisão cerrada e leve-os para um seminário sobre a importância de tomar iniciativas e do envolvimento com o trabalho. Na saída, todos serão empreendedores” (p. 86). Cultura organizacional é outro item da lista: “Identifique os valores, comportamentos e rituais que caracterizavam a empresa. Mas cuidado: problemas podem surgir quando consultores resolvem brincar de antropólogos do século XIX e interferir na cultura” (p. 86).

Termos como “funcionário” e “subordinado” foram descartados e deram lugar a membros da organização, e os gerentes eram conhecidos como coordenadores ou *coaches*. Essa mudança na linguagem deu o tom para uma organização renovada, na qual a promoção vinha da habilidade como professor, *coach* e facilitador, em vez de gerenciamento no sentido tradicional (p. 100).

Barbosa (2002) lista alguns valores disseminados pela cultura empresarial, e que estão disseminados na sociedade como um todo: “iniciativa, energia, ousadia, autoconfiança, autonomia, pró-atividade, empreendedorismo, disponibilidade para correr riscos e aceitar responsabilidade pelas consequências das próprias ações e vários outros” (p. 39-40). O termo disciplina agora é substituído pelo termo responsabilidade. Enquanto a disciplina era imposta por regras e pelos níveis gerenciais, a responsabilidade é estabelecida pelas metas e pelo próprio trabalhador, que se engaja em realizá-las. “Responsabilidade demanda poder de escolha. Escolha implica em liberdade” (WHITMORE, 2010, p. 27). Logo, a palavra liberdade, tão valorizada no mundo ocidental, é sinônimo de responsabilidade, isto é, quando se assume os riscos de suas próprias escolhas. Ser livre é arriscar-se.

(...) é sua responsabilidade o tipo de vida que deseja levar, como resolve vivê-la e os tipos de escolha que você faz para que seu projeto se concretize; culpe a si mesmo, e a ninguém mais, se tudo isso não resultar na felicidade que você esperava (BAUMAN, 2008, p. 113).

Responsabilidade passa a ser, na visão de Bauman (2008), a responsabilidade em relação a si próprio (“você deve isso a si mesmo”, “você merece”).

Do ponto de vista gerencial, a responsabilidade é ponto chave para a boa performance. “Quando verdadeiramente aceitamos, escolhemos ou assumimos responsabilidade por nossas ideias e ações, nosso compromisso com elas aumenta, tal como nossa performance” (WHITMORE, 2010, p. 34). A responsabilidade é, então, um dos valores fundantes da cultura organizacional flexível.

Outras características preferíveis ao trabalhador são a adaptabilidade, com a competência de inovar e ter mais iniciativa (ser “proativo”, no jargão gerencial). O líder também é valorizado no contexto da individualização flexível, que está relacionada com a autorresponsabilidade do trabalhador. O autogerenciamento, que se dá pela liderança, institui uma autonomia controlada, em que o trabalhador

controla a si mesmo. Esse padrão comportamental é também mais cômodo para a empresa, que não precisa manter supervisores, eliminando níveis da hierarquia organizacional e consolidando o modelo de empresa horizontal.

A autorresponsabilidade ou o autogerenciamento do trabalhador está relacionado à individualização flexível. Institui-se uma autonomia controlada, em que o trabalhador é responsável por si próprio e se enxerga a si mesmo como um negócio a ser gerido. Esse padrão comportamental permite que a empresa elimine cargos de supervisão e, conseqüentemente, da hierarquia organizacional. O mesmo tempo transfere ao trabalhador a sua empregabilidade.

De modo lúdico, a tirinha *Dilbert*, de Scott Adams, trata sobre os dilemas da vida no trabalho e enfoca de modo específico os executivos. O personagem do título é um engenheiro sênior que busca se adaptar aos desafios do ambiente de trabalho. O perfil do trabalhador flexível, as ferramentas gerenciais e o relacionamento hierárquico na empresa são os temas da figura que segue:

Figura 1 – Dilbert



**Fonte:** ADAMS. Scott. *Dilbert. Corra, o controle de qualidade vem aí!* Porto Alegre: L&PM, 2012.

Todas essas preferências comportamentais valorizadas nas novas formas de organização do trabalho flexível são normatizadas, legitimadas e reforçadas pelo discurso, impregnado, segundo Boltanski e Chiapello (2009), pelas ideias-tipo do espírito do capitalismo, que tem a preocupação permanente de mobilização e motivação do pessoal, sobretudo dos executivos.

Ao fazermos um recorte específico desses trabalhadores ideais (ou do ideal desses trabalhadores), analisamos o público leitor da revista *Você S/A*, formada por executivos e/ou aspirantes aos cargos mais altos das organizações. No novo modelo capitalista, os executivos passaram a ter como ideal uma individualidade disposta a abrir mão, convivendo com as pressões de um capital impaciente (SENNETT, 2012) “Tiveram que promover a reengenharia, reinventar-se continuamente ou perecer nos mercados” (p. 44).

Os executivos estão inseridos no chamado mercado de trabalho primário, formada por empregados em tempo integral, em geral, integrantes dos quadros profissionais e executivos das organizações. São considerados essenciais para os negócios e aqueles a quem se permite pensar uma perspectiva de carreira e vantagens como plano médico, carro, previdência privada e seguros. Seu foco é mostrar-se adaptável e flexível à empresa, o que requer jornadas superiores a 40 horas de trabalho, mobilidade e alta carga de trabalho emocional (WOOD JR., 1999).

Nos dias de hoje, a prática gerencial segue uma receita e prima pela atmosfera da urgência como método eficaz de persuadir os gerenciados a aceitarem placidamente até as mudanças mais drásticas que se volta a uma dominação incontestada (BAUMAN, 2008).

Para promover uma cultura consonante a essa reengenharia, algumas figuras desempenham papel exemplar nas organizações. “Uma mudança efetiva e duradoura é apenas um sonho distante sem o pleno envolvimento da diretoria, ou ao menos de um dos membros-chave, que seja um modelo de triunfo para o restante do grupo” (WHITMORE, 2010, p. 140).

De forma mais ácida, Wood Jr (1999), denomina parte desses profissionais como os “gurus da administração”, aqueles que desempenham uma performance teatral nos palcos e palestras com o objetivo de “(...) alterar as crenças e os sentimentos da audiência. Eles são mestres da *administração dos sentidos e do gerenciamento da impressão*: a arte de planejar e executar a comunicação de tal forma que a audiência chegue a conclusões pré-estabelecidas” (p. 81).

Destacamos, a seguir, quatro figuras que desempenham papel fundamental para a consolidação do novo discurso empresarial. São papéis intrinsecamente relacionados que, além de uma função central na cultura organizacional, incorporam o perfil ideal do trabalhador na atualidade. O empreendedor, o líder, o *coach* e o

consultor - personagens que em certas situações se confundem - são agentes protagonistas para entendermos o mundo do trabalho hoje.

### **2.3.1 O empreendedor**

O empreendedorismo tem se caracterizado como um termo chave para o entendimento dos processos ideológicos referentes ao mundo do trabalho e consiste em uma habilidade em relevo na literatura organizacional refere-se à capacidade empreendedora do indivíduo. Schumpeter (1982) foi um dos primeiros autores a identificar e discutir o tema no contexto capitalista. Na economia de fluxo circular, a tendência é de que o empresário não tenha nem lucro nem prejuízo. Há uma tendência à estabilidade e há pouca espontaneidade das necessidades do consumidor. No entanto, é possível a realização de novas combinações, que consistem em formas de desenvolvimento da economia. Essas combinações são os chamados empreendimentos e o produtor é aquele que, em geral, inicia a mudança econômica (SCHUMPETER, 1982).

Dentre esses produtores, existem dirigentes de empresas ou gerentes de negócios de um tipo diferente, e é melhor que não sejam designados pelo mesmo termo. Esses indivíduos – chamados empresários – efetivamente levam a cabo novas combinações, isto é, não cumprem simplesmente uma atividade habitual. (SCHUMPETER, 1982).

Assim, o autor diferencia o “mero administrador” do “empresário”. No segundo perfil, é preciso haver uma força de vontade nova para arrancar oportunidade e tempo para conceber e elaborar a combinação nova. “Essa liberdade mental pressupõe um grande excedente e força sobre a demanda cotidiana e é algo peculiar e raro por natureza” (p. 61). Trata-se de uma quebra na rotina. Para o empresário, “o que era um dado familiar torna-se uma incógnita” (p. 57).

A matriz do pensamento lançada por Schumpeter é atualizada e ampliada pela literatura administrativa. Birley e Muzyka (2001) definem os empreendedores como “indivíduos que organizam, operam e assumem os riscos associados com um empreendimento que criaram, visando à concretização de uma oportunidade que eles e outros identificaram” (BIRLEY; MUZYKA, 2001, p. XIII). No senso comum, a figura empreendedora liga-se à figura do indivíduo ousado, que arrisca no mundo dos negócios e que não está, necessariamente, ligado a uma formação acadêmica ou ao grande capital. Há, no entanto, uma distinção entre um perfil empreendedor

baseado no empirismo e na sorte e outro perfil, guiado pelas práticas de gestão e marketing.

Este último tem se consolidado com o desenvolvimento de forças produtivas no Brasil nas últimas décadas que, de modo incompleto, incorpora de maneira parcial traços flexíveis a situações classicamente fordista-taylorista. O indivíduo abandona o papel do “trabalhador bovino”, obediente e conformado. A exigência do novo perfil é incorporar o “camaleão<sup>3</sup>”, cujo mecanismo responsivo, permite que seja um ser adaptável ao ambiente cambiante. Como a transição é incompleta e longe de ser efetiva, o trabalhador acaba por se tornar um híbrido, desempenhando funções “antigas” como supervisionar e redigir relatórios extensos ao mesmo tempo em que desenvolve habilidades novas como ser chefe de si mesmo, mostrar resultados e ter flexibilidade de ação.

As “técnicas de gestão de risco” (BELLUZZO, 2013, p. 149) arraigadas no sistema financeiro se enraízam nas empresas que desejam um indivíduo propenso a tentar o novo. Nesse perfil, temos que:

Os empreendedores parecem orientados para realizações, gostam de assumir a responsabilidade por suas decisões e não gostam de trabalho repetitivo e rotineiro. Os empreendedores criativos possuem altos níveis de energia e altos graus de perseverança e imaginação que, combinados com a disposição para correr riscos moderados e calculados, os capacitam a transformar o que frequentemente começa como uma ideia muito simples e mal definida em algo concreto (DE VRIES, 2001, p. 4).

Considerando o “tipo empresarial de liderança” (SCHUMPETER, 1982, p. 62), a liderança criativa não consiste somente em descobrir ou criar algo novo. A criação deve, sobretudo, impressionar o grupo social de modo a arrastá-lo em sua esteira. Esses profissionais criativos cumprem sua função mais pela “autoridade” e pelo “peso social” do que pelas ideias originais. (SCHUMPETER, 1982). Como “profissionais entusiastas”, são capazes de motivar a organização: “(...) os empreendedores são a força motriz da economia de qualquer país; eles representam a riqueza de uma nação e seu potencial para gerar empregos” (DE VRIES, 2001, p. 4).

Em geral, os livros de administração utilizam estudos de casos sobre empreendedorismo, enfocando vida, origem, formação, trajetórias de indivíduos que

---

<sup>3</sup> Em sua obra, Sennet (2009) faz referência como “os valores de camaleão da nova economia” (p.27).

mesmo não tendo necessariamente um desempenho exemplar na escola ou na vida pessoal, souberam usar a criatividade e o divertimento em prol da produtividade.

Para o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), os empreendedores são “energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento e produtiva. São eles os agentes geradores de empregos, que introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico” (SEBRAE, 2007, p. 2). O SEBRAE exclui essa designação “a gerentes e administradores de grandes corporações, mesmo aqueles que são descritos como empreendedores devido ao seu gosto pela diversidade, critérios de organização, controle, comprometimento e pela disposição em assumir riscos” (p. 2).

Tal restrição, no entanto, não é levada em consideração em nossa pesquisa, uma vez que, em tempos “flexíveis”, o espírito empreendedor está ligado à espinha dorsal das empresas e se expande para outras esferas sociais. A camada de gestores que ocupa os cargos administrativos mais altos também inclui o corpo de trabalhadores que devem estar em consonância com a cultura empresarial. Mas estes ocupam, muitas vezes, uma posição de disseminadores desses valores. São, em especial, aqueles que teriam um “perfil empreendedor”, que dão o exemplo e assumem posição de liderança. Há, portanto, termos que não se equivalem, mas estão interligados na composição da cultura empresarial: executivo/dirigente/empreendedor/líder/gestor/mentor.

Um dos pontos fundamentais do Manual do Aluno (2007) do curso de Empreendedorismo do SEBRAE é delimitar as habilidades e competências que caracterizam os empreendedores e que devem ser desenvolvidas no currículo escolar. Essas habilidades e competências estão divididas em seis blocos, sintetizados no seguinte quadro:

### Quadro 1 - Blocos de habilidades e competências do Empreendedor

- *Conjunto de Realização*: iniciativa; busca de oportunidades; persistência; busca de informação; preocupação com a alta qualidade do trabalho; comprometimento com os contratos de trabalho; eficiência.
- *Conjunto do Planejamento e Resolução de Problemas*: planejamento sistemático; resolução de problemas.
- *Conjunto de Gestão e Controle*: assertividade; monitoramento.
- *Conjunto de Maturidade Pessoal*: autoconfiança; perícia; reconhecimento das próprias limitações.
- *Conjunto de Influência*: persuasão; uso de estratégia de influência.
- *Conjunto da Disponibilidade para os Demais*: credibilidade, integridade e sinceridade; predisposição para o bem-estar dos empregados; reconhecimento da importância das relações comerciais.

Fonte: Adaptado de SEBRAE, 2007, p. 19 e 20.

Ressalta-se que, além de atuar no âmbito empresarial, o SEBRAE tem incentivado e disseminado os valores empreendedores a outro “ambiente”: o sistema escolar. A formação por habilidades e competências é a tônica da atualidade, e tem ganhado força em empresas, instituições de ensino e órgãos governamentais, em uma visão convergente que avalia o indivíduo (enquanto mão de obra) a partir de sua capacidade de responder em diferentes situações de maneira inovadora. Buscando a origem da incorporação das habilidades e competências no âmbito escolar, Zarifian (2001) identifica a emergência das competências como uma nova lógica lançada a partir do conselho nacional do patronato francês (Medef), em 1998. No contexto da implantação dessa diretriz, estão as mutações no trabalho e nas organizações, uma vez que o trabalho por equipes e a mobilidade dos trabalhadores toma o lugar dos postos de trabalho e da ascensão vertical de carreiras.

Dessa forma, a escola deve formar (formatar) alunos que estejam disponíveis conforme as necessidades do mercado de trabalho. Essa lógica, porém, é envernizada pelo discurso escolar de que, ao desenvolver habilidades e competências, o aluno (futuro trabalhador) será um “cidadão crítico”.

Em 1957, McGregor (2005) abordava em seu artigo *The human side of enterprise* uma das primeiras discussões sobre as capacidades (habilidades) do trabalhador no âmbito dos estudos organizacionais. Nos estudos anteriores, que compreendem as escolas organizacionais mais convencionais, o que se aproveitava do trabalhador era muito limitado perto de seu potencial. Segundo McGregor, a escola clássica da administração científica “não utilizava as capacidades dos

indivíduos, desencorajavam a aceitação da responsabilidade, encorajavam a passividade e eliminavam o sentido do trabalho para os homens” (McGREGOR, 2005, p. 183-184, tradução nossa).

No Brasil, um exemplo claro dessa nova lógica é a inclusão da disciplina de “Empreendedorismo” em cursos de graduação nas três grandes áreas do saber ou a estruturação dos cursos de graduação com base em habilidades e competências (gerais e específicas).

“Preparar o aluno para o mercado de trabalho”. Com esse mote, faculdades, centros de formação, cursos técnicos e profissionalizantes “vendem” a promessa de preparar o aluno – não somente em termos técnicos - mas também preparar seu espírito e sua força de vontade para lutar em busca de um emprego ou do próprio negócio.

Dessa forma, os discursos pedagógico e administrativo convergem sob uma roupagem de melhorar o ensino quando, no horizonte, vislumbra-se, na verdade, uma melhoria da eficiência do trabalhador para as organizações e o desenvolvimento econômico. Stoer e Magalhães (2003) identificam que “(...) a modernidade assume a escola - mais precisamente o sistema escolar - como um dos instrumentos centrais da sua realização” (p. 1181). Portanto, essa relação entre capitalismo, socialização escolar e formação dos trabalhadores como um projeto da modernidade não é nova. Apenas se encontra, agora, em uma nova fase, com novos valores. Os autores, citando Alaluf, apontam que em um primeiro momento à escola competiria formar não só operários, mas bons operários, desenvolvendo características como “honestidade”, disciplina e pontualidade. Na sociedade atual, o critério de conformidade individual passa a ser valorizado. Portanto, para Stoer e Magalhães (2003), existe a influência do capitalismo flexível nos processos educativos e da ideologia neoliberal na educação. E lançam uma questão crucial: “Quais são as competências que estão a serviço dos indivíduos independentemente da necessidade de estes se posicionarem ao mercado de trabalho?” (p. 1185).

Já inserido no mercado de trabalho, o indivíduo será imerso em outras práticas que o levem a compor um perfil empreendedor e motivado. O marketing interno é uma estratégia mercadológica que está afinada com esse discurso e que dá alicerce a todas as outras estratégias empresariais. Para as práticas do chamado marketing interno (ou endomarketing), o “colaborador” é o trabalhador que tem uma efetiva participação na empresa. A partir dessa linha de pensamento, o sucesso da

empresa seria o sucesso desse trabalhador engajado nos interesses da empresa. O sentimento de “fazer-parte” é uma forma de motivar o trabalhador e vários incentivos podem ser oferecidos para que se sinta integrado aos objetivos da empresa e, conseqüentemente, tenha menos resistência às mudanças da cultura organizacional. Brindes, viagens, bônus, premiações até melhorias nas condições de trabalho e progressão salarial incluem o menu de opções que o gestor dispõe para atrair o trabalhador para cumprir suas tarefas e envolvê-lo na cultura organizacional.

Na prática empresarial, no entanto, o que se vê é uma desmedida entre os esforços do trabalhador e suas gratificações, tornando, em muitos casos, o marketing interno um conjunto de discursos ilusórios, eufemísticos e sutis.

O espírito empreendedor não se restringe aos negócios, mas torna a vida um negócio a ser gerido, de preferência, sem a ajuda do Estado e das garantias trabalhistas, cada vez mais flexíveis. Quanto menor o vínculo do indivíduo com uma empresa, menos dispêndio e, por conseguinte, mais lucros. O conflito capital-trabalho toma, então, contornos nítidos de uma nova forma de exploração. O indivíduo-trabalhador, por sua vez, assume a insegurança e os riscos de tempos flexíveis e fenômenos flutuantes.

No contexto da França a partir da década de 1970, Ehrenberg (2010) analisa o novo perfil do indivíduo empreendedor. Esse mundo estava aberto tanto para os amadores quanto para os maiores campeões.

A heroinização do empreendedor é, não há dúvida, um aspecto institucional, mas seu impacto vai além, pois é o sentido mesmo da palavra empresa que mudou. Ela designa não mais uma acumulação, ainda que sempre se trate de acumular, mas uma maneira de se conduzir: o fato de *empreender qualquer coisa*. Ela simboliza uma criação pessoal, uma aventura *possível para todos*. (...) Dizem-nos que tudo é possível em todos os domínios de atividade, desde que se tenha vontade de ganhar (EHRENBERG, 2010, p. 48).

Assim, a máxima é “vencer é empreender”. A aventura empreendedora está baseada na metáfora do esporte e nos seus ideais de risco, competição, prova, sobrevivência, resistência, imprevisto. Seguindo essa linha de pensamento em que a concorrência leva a uma competição e que essa competição é possível para todos, “esta torna aceitável a ideia de que ela produz justas desigualdades” (EHRENBERG, 2010, p. 74). No mesmo sentido, Barbosa (2002) discorre sobre essa contradição:

No contexto da cultura empresarial, essa relação entre liberdade e igualdade é espúria. A escolha é entre liberdade e igualdade. Liberdade é definida como a ausência de coerção. E, como a coerção é sempre atividade intencional, o mercado não geraria, portanto, desigualdades, na medida em que os seus efeitos são sempre o resultado de milhares de decisões individuais que não podem ser consideradas coercitivas, pois não são dirigidas ou focadas especificamente sobre ninguém. Mesmo a igualdade de oportunidades que, teoricamente, pressuporia uma certa igualdade substantiva do ponto de vista econômico, é entendida como ausência de coerção. As desigualdades da vida social são encaradas como inevitáveis e como consequência das liberdades individuais e necessárias para assegurar a competição, a criação de riqueza e o progresso (p. 41).

Verifica-se, portanto, uma chave desse processo ideológico do “querer é poder”, que impele o indivíduo a uma ação empreendedora, na qual só não vence aquele que não ousa se arriscar e competir.

Esse perfil está alinhado ao “novo espírito do capitalismo” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009), no qual emerge a figura do empreendedor, do indivíduo que obtém sucesso em um cenário competitivo e instável. Trata-se daquele que enxerga as oportunidades e toma as iniciativas, fazendo com que as engrenagens da produção possam trabalhar cada vez mais.

Na nova cultura do trabalho, o espírito empreendedor torna-se um paradigma para a sociedade e um mito a ser perseguido por todos, mas dificilmente realizado pela maioria. De forma análoga, as possibilidades do sucesso empreendedor são ampliadas pelo discurso, mas concretamente restritas nas relações sociais.

Ao adotarmos um quadro de referência em que o risco é inerente às tentativas de sucesso, ocorre uma culpabilização do indivíduo fracassado, desde aquele que não empreende (em seu próprio negócio ou como empregado) até aquele que não reuniria as competências necessárias para sua “sustentabilidade profissional” (usando, aqui, outro termo gerencial). Ideologicamente, são silenciados aspectos estruturais de um sistema que não oferece condições para absorção da mão de obra, além de tantos outros fatores de precarização do trabalho (baixos salários, contratos temporários, subemprego etc.) gerados pela instabilidade econômica. Valorizando ao máximo a ação do indivíduo, o discurso empreendedor omite a ação da estrutura social e econômica, essencialmente excludente em seu mecanismo de reprodução.

### 2.3.2 O líder

Além do empreendedor, há outra figura de destaque na literatura gerencial e no discurso empresarial. Trata-se do líder. Segundo Ehrenberg (2010), hoje, várias figuras de ação são apreciadas – lutadores, ganhadores, líderes. Se antes apenas admirávamos as estrelas de massa, hoje essas figuras ensinam como devemos transformar a vida. “Elas não compensam em nada a nossa rotina cotidiana; pelo contrário, elas a exaltam, mostram-nos como transformá-la em aventura de si mesmo” (p. 50).

No contexto empresarial, a liderança é uma habilidade de destaque em relação à massa empreendedora. O líder é o exemplo a ser seguido: ele não é autoritário, não dá ordens explícitas e não possui a antiga e desgastada imagem do “chefe”, a quem todos seguiam por medo ou insegurança. O líder é dialógico, desde que as metas estabelecidas gerem os resultados esperados pela empresa. Logo, o gestor que assume a liderança é a personificação da organização. Ainda que não seja o sócio, ele toma para si os interesses do negócio.

A figura do líder também está relacionada ao trabalho por projetos, seja como um trabalhador da empresa ou como um prestador de serviço externo ao quadro permanente de empregados. Assim, um indivíduo pode ser um líder temporário, ou seja, estar à frente de um projeto especificamente, e não de um departamento, setor ou processo.

Sua importância para os estudos da cultura organizacional é justificada pela interdependência entre essa cultura e os líderes de uma organização. “Culturas organizacionais são criadas em parte por líderes e uma das funções mais decisivas da liderança é a criação, o gerenciamento e, às vezes, até a destruição da cultura” (SCHEIN, 2005, p. 361, tradução nossa). Ainda:

Nem cultura nem liderança, quando se examina um próximo ao outro, podem realmente ser entendidos separadamente. De fato, um poderia argumentar que a única coisa de real importância que líderes fazem é criar e administrar uma cultura e que o único talento dos líderes são suas habilidades para entender e trabalhar com cultura. Se alguém quiser distinguir liderança de gerenciamento ou administração, pode argumentar que líderes criam e mudam culturas, enquanto gerentes e administradores vivem com elas (SCHEIN, 2005, p. 361, tradução nossa).

A vasta literatura sobre o tema indica não somente sua importância, mas um oportunismo de mercado, já que ser líder parece ser o caminho para o sucesso no

trabalho, uma panaceia. “O segredo da liderança é o pote de ouro no fim do arco-íris (...)” (WOOD JR., 1999, p. 34). “O mundo todo é um grande palco e somos todos atores’, escreveu Shakespeare. Corretíssimo! Mas alguns são mais atores que outros. No teatro das organizações, o papel do líder é um papel de destaque, reservado à *prima-dona*.” (p. 36). Esses “líderes neomodernos lutam para manter uma aparência de controle e domínio sobre as situações, na verdade, cada vez menos controláveis” (p. 38).

### **2.3.3 O coach**

A mudança da cultura necessariamente passa pelo indivíduo voltado à performance, em um contexto precarizado, flexível, incerto. Apoiado nessa contradição, o *coaching* tem como proposta responder a seguinte questão: “Como direcionar a performance quando as oportunidades de promoção e aumento de salário estão encolhendo na maioria dos setores” (WHITMORE, 2010, p. 24). A Associação Brasileira de *Coaching* ([www.sbcoaching.com.br](http://www.sbcoaching.com.br)) apresenta algumas definições para a atividade, que teve origem nos Estados Unidos e foi importada há cerca de 20 anos para o Brasil. Hoje, o *coaching* é considerado uma nova profissão; trata-se de “uma assessoria pessoal e profissional que visa potencializar o nível de resultados positivos nas diversas áreas da vida de uma pessoa, time ou empresa”. Entre o *coach* e o *coachee* (orientando), estabelece-se uma “parceria que busca a evolução, crescimento, aperfeiçoamento, felicidade, bem-estar e a melhoria da qualidade de vida”.

Tal figura nasce no âmbito do esporte, onde o *coach* tem a função de transformar atletas em campeões, sendo, então, mais uma interface entre esse mundo e o mundo do trabalho. Os exemplos em competições de alto nível são comuns em manuais de *coaching* não só pela origem, mas também pela facilidade com que os exemplos do esporte podem ser assimilados pelos *coachee*.

O *coach* pode, ainda, “ser definido como um tutor, cujo papel é preparar o aconselhado para atingir metas e objetivos pessoais ou profissionais” (YAMADA, 2014a, p. C1). O *coaching* é um “estilo de gerenciamento” (WHITMORE, 2010, p. XVI) na qual o *coach* é um “cultivador de consciência” (p. 175). “*Coaching* é o estilo gerencial de uma cultura transformada. À medida que o estilo mudar de comando para *coaching*, a cultura da organização começará a mudar” (p. 25). Não se trata, segundo autor, de uma ferramenta para um gerente ou um consultor usar

ocasionalmente. “Os *coaches* não são solucionadores de problemas, professores, conselheiros, instrutores ou mesmo especialistas; eles são bons ouvintes, facilitadores, consultores, cultivadores de consciência” (WHITMORE, 2010, p. 38). Ao campo semântico do *coaching*, podemos acrescentar outros termos: aconselhamento, mediação, capacitação, *mentoring*, apoio, redirecionamento, psicoterapia (WHITMORE, 2010), ainda que alguns autores (GIL, 2001) diferenciem o papel do *coaching* com esses processos. O *coach* está ligado à figura do líder enquanto agentes da cultura organizacional. “Os princípios do *coaching* sustentam o estilo de gerenciamento da cultura da alta performance que tantos líderes buscam. Qualquer programa de *coaching* irá ajudar a tornar a transformação da cultura mais realizável” (WHITMORE, 2010, p. 179). O *coaching* é uma cultura. “Uma filosofia de *coaching* é parte de uma nova cultura empresarial que as pessoas esclarecidas em sua organização estão tentando criar” (WHITMORE, 2010, p. 172).

Para se tornar um *coach*, é preciso passar por cursos de formação. Nele, “são desenvolvidas habilidades e práticas de conceitos utilizados em diferentes áreas como a psicologia, a sociologia e a neurolinguística” (YAMADA, 2014b, p. C3).

Como é comum no meio gerencial, alguns *coaches* tornam-se estrelas, e carregam suas performances midiáticas baseadas em estereótipos que seguem a linha “Yes, we can” (“Sim, nós podemos”). Esses *coaches* mais sensacionalistas se aproximam, também, do estilo de líderes religiosos que buscam cenas de histerismo como elemento retórico para comprovarem seus feitos. A diferença é que o *coaching* elimina a figura divina e propõe diretamente ao indivíduo a realização de seus desejos. O Deus passa a ser o próprio indivíduo, que tem em si o poder de se tornar o seu próprio sucesso.

Wood Jr. (1999) chama tais indivíduos por “gurus da Administração”, que atuam como curandeiros: “(...) podem não ter soluções, mas trazem alívio e conforto para os aflitos” (p. 79). “Eles são quase todos americanos, apesar de já existir similar. (...). Eles mexem com as mentes e os bolsos de suas audiências (...). Suas performances são únicas (...)” (p. 79).

Basicamente, o *coach* é constituído por quatro estágios: trabalha as *metas* desejadas, e com base na “*realidade*”, levanta as *opções* das quais irão decorrer as *ações* para alcançar os resultados traçados (WHITMORE, 2010). O foco pode ser voltado ao trabalho, a um relacionamento, à saúde etc. A essência do *coaching* é “liberar o potencial de uma pessoa para maximizar sua performance, ajudá-la a

aprender em vez de ensiná-la” (p. 2). Trata-se de uma intervenção que tem como objetivo “básico e permanente a construção da autoconfiança dos outros, independentemente da tarefa e do conteúdo” (p. 13). O *coach* é um jeito de gerenciar, de tratar as pessoas, um jeito de pensar e de ser.

O *coach* pode também ser definido como uma habilidade. Sua habilidade é “aumentar a consciência e mantê-la a um nível apropriado nas áreas em que é necessária” (WHITMORE, 2010, p. 33). Para Gil (2001), o *coaching* desenvolve a habilidade do indivíduo que busca afinar suas expectativas com os objetivos da empresa.

A partir dessas visões, pode-se concluir que o *coaching* é uma meta-habilidade, isto é, uma habilidade de desenvolver a habilidade em outro que busca afinar objetivos pessoais com profissionais. Sintetizando,

Ser *coaching* é uma habilidade, uma competência, uma carreira e um estilo de vida. Sempre pautado por resultados, com o *coaching* você desenvolve sua liderança e sua capacidade empreendedora, gerando benefícios concretos para todas as áreas de sua vida (SBCOACHING, 2013).

São figuras que fazem parte das novas profissões criadas; sua função é capacitar, possibilitando a cada indivíduo, dentro da empresa, o desenvolvimento de seu potencial. Os *coaches* são responsáveis por treinamento individual nas empresas (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009). “A introdução do *coach*, que funciona como um psicólogo a serviço da empresa, embora encarregado de ajudar as pessoas a desenvolver-se, pode ser sentida por alguns como um perigo de invasão da vida pessoal pela empresa” (p. 127). Isso porque, em suas sessões, o *coach* examina aspectos pessoais, afetivos, familiares, financeiros do indivíduo para conseguir canalizar suas energias de maneira mais eficiente para a empresa. A figura do *coach* pode se tornar algo intrigante e ameaçador quando não se explicitam, por exemplo, os critérios de escolha de quem será por ele atendido. O *coach* pode ser visto, inclusive, como um informante, aquele que repassará informações estratégicas acerca de cada empregado ao empregador, que contratou inclusive o próprio *coach*. Como indagam Boltanski e Chiapello (2009), o que garante que a integridade das pessoas será respeitada num contexto em que se pede que canalizem todas as suas capacidades para a empresa?

Whitmore (2010) explicita por que o *coaching* é tão importante no que tange à mudança de uma cultura organizacional.

(...) a visão ampla de valores a serem adotados não pode ser prescrita por nenhuma autoridade exterior. A performance estará sempre no melhor nível quando os funcionários, acionistas, diretores e até mesmo clientes e consumidores compartilharem os mesmos valores (...) (p. 139).

O *coaching* é, portanto, uma prática ligada a uma mudança de cultura organizacional. “É um apelo por uma transformação essencial do estilo e da cultura de gerenciamento. A incapacidade de muitos negócios ultrapassarem a linguagem de mudança da cultura, chegando à sua prática, continua sendo um grande obstáculo” (WHITMORE, 2010, p. XV).

O *coaching* é um estilo ou cultura de gerenciamento. Os valores enaltecidos pelo *coaching* estão em consonância com a aura da nova cultura do capitalismo. “Autoconfiança, automotivação, escolha, clareza, compromisso, consciência, responsabilidade e ação são os produtos do *coaching*” (WHITMORE, 2010, p. 36).

Se a função do *coaching* é ativar a vontade da pessoa orientada, cabe então uma pergunta: até que ponto a organização aceita a voz e o limite de desempenho do orientando/*coachee*? Será que as organizações não fazem o caminho inverso, estabelecendo as metas com base na concorrência? Como seria possível ultrapassar a barreira do tempo e dos resultados em lucros para valorizar o indivíduo/trabalhador? Levando em conta o próprio conflito entre capital-trabalho, poderíamos afirmar que o *coaching* enquanto valorização do indivíduo pode esbarrar em estruturas econômicas mais fortes e, portanto, mais determinantes. Isso, em termos práticos, causa no indivíduo uma queda à frustração pois, ao mesmo tempo em que ele é motivado a criar suas respostas aos chamados desafios organizacionais, suas respostas devem corresponder a metas da própria empresa.

Um dos empecilhos para a implantação do *coaching* no âmbito dos negócios é a falta de tempo que prevalece sobre a qualidade e a aprendizagem, o que implica em uma contradição profunda. Como implantar de forma consistente a prática do *coaching* se o tempo é urgente?

Outro ponto contraditório: a prática do *coaching* tende a superestimar a agência do indivíduo sobre a empresa e a economia de mercado, como vemos no seguinte trecho: “Junto a esta mudança de estilo no gerenciamento, as empresas

são chamadas a botar em prática os valores e as éticas que tão eloquentemente são declarados em seus estatutos. **E se não o fizerem poderão ser pegas de surpresa pelos seus funcionários e consumidores”** (WHITMORE, 2010, p. 138, grifo nosso). A questão é: como? Quais são os casos efetivos em que essa “resistência” ocorreu? As mudanças organizacionais são muito mais impulsionadas pela própria dinâmica econômica capitalista de se reinventar do que propriamente de indivíduos ou grupos que se estabelecem contra determinada empresa.

#### 2.3.4 O consultor

Cada vez mais cresce a indústria de consultoria, que encontra terreno fértil em tempos de mudanças turbulentas e ameaçadoras no mundo dos negócios. A necessidade de comprar conselhos sob o medo da mudança movimentou esses negócios.

A figura do consultor emerge em um cenário em que as empresas, saindo de modelos padronizados de produção e consumo, devem atender cada vez mais a situações particularizadas, em um contexto econômico instável, interdependente e altamente concorrencial. Para Wood Jr. (1999), não existem mais soluções formatadas. Há um aumento de complexidade e as soluções são cada vez mais particularizadas.

Reproduzindo a fala de uma sócia-diretora da então Coopers & Lybrand (hoje PricewaterhouseCoopers, uma grande empresa de consultoria), Wood Jr. afirma: “O mundo já foi mais cartesiano. Em processos de mudança nas empresas, o consultor deve recorrer a fábulas e metáforas para quebrar paradigmas e ajudar a construir o futuro” (p. 16). Na opinião da sócia-diretora, “o consultor é principalmente um catalisador de mudanças” (p. 16).

Para Sennett (2012), a desigualdade tornou-se o calcanhar-de-aquiles da economia moderna e pode se manifestar de várias formas tais como diferenças salariais dentro das corporações, altíssimos salários para executivos no topo da pirâmide, estagnação financeira da classe média em relação às elites. Essa desigualdade material pode vir acompanhada, nas empresas, por uma desigualdade social, que se manifesta em termos de distância entre executivos e operários ou trabalhadores: “quanto maior a distância – quanto menos for sentido o vínculo de ambos os lados – maior a desigualdade social entre eles” (p. 56).

A figura do consultor é, segundo o autor, um excelente exemplo para compreender essa distância social.

Os consultores são um ingrediente essencial no moderno poder burocrático, lubrificando sua maquinaria. Em princípio, espera-se dos consultores estratégias e conselhos objetivos; na prática, eles cumprem a dolorosa tarefa de reorganizar as atividades na periferia da organização – aposentadorias forçadas, eliminação de departamentos, novas obrigações para os empregados que sobrevivem (p. 56).

Wood Jr. (1999) narra uma cena hipotética que ilustra situações de crises em empresas envolvendo a figura do consultor e quais são os resultados da consultoria:

Conscientes de sua incapacidade de agir sobre os mortais, os *deuses* resolveram utilizar seus representantes na Terra. Foi assim que, menos de dois anos depois da extinção do PDO (*Plano de Demissão Orientada*), você viu uma besta - o carro - parar na porta de sua unidade e dela desceram sete consultores. Impecavelmente uniformizados, barbeados e carregando pesadas pastas 007, eles invadiram, garbosos, seus domínios. (...) Quatro meses e 400 mil dólares depois, você recebeu uma cópia de um minucioso relatório, mostrando que você tinha exatamente o dobro do número de pessoas de que precisava e que bastaria informatizar o setor, ao custo de 5 milhões de dólares e, tudo se resolveria. É claro que dinheiro nunca chegaria às suas mãos. Então, o jeito foi mesmo demitir a auxiliar administrativa, o arquivista e mandar para casa os dois estagiários (p. 21-22).

O gerenciamento da mão de obra nas empresas está atrelado ao Departamento de Recursos Humanos (RH), hoje denominado Departamento de Gestão de Pessoas (seguindo a tendência de melhorar o aspectos estéticos dos termos que designam práticas organizacionais). O RH tem ligação direta com as esferas mais altas e decisórias da empresa; racionaliza a força de trabalho como algo a ser gerido e torna esse processo mais impessoal, em conformidade com os objetivos e a cultura da organização.

Dejours (2007) localiza, a partir dos anos 1980, o surgimento do novo conceito de “recursos humanos”. Nesse período, ampliam-se as pesquisas em psicologia do trabalho, psicossociologia, psicopatologia e psicanálise, avançando a discussão para outros campos (educação, justiça, partidos políticos, mídia, administração etc.). Mas a medicina do trabalho e os sindicatos não se debruçaram sobre as pesquisas do tema, pois o sofrimento do indivíduo era considerado um “egocentrismo pequeno-burguês” e, portanto, desconsiderado das lutas coletivas. Na

lacuna deixada pela ação sindical, foram os patrões e gerentes que passaram a formular novas concepções e métodos concernentes à subjetividade do trabalho, incluindo a cultura organizacional (DEJOURS, 2007). Isso explica o surgimento das figuras empresariais que circulam nos ambientes organizacionais, sejam diretamente contratadas, sejam externas e temporárias, como os consultores.

Em sua crítica, Sennett (2012) aponta que os consultores não são obrigados a lidar com as consequências humanas de suas ações e mudanças; ao contratar os consultores, aqueles que estão no centro da organização podem eximir-se da responsabilidade das decisões dolorosas.

Na prática, são poucos os consultores que entram para as empresas por eles reorganizadas e, portanto, eles evitam ter de prestar contas. Este divórcio entre o comando e a prestação de contas explica a força política das práticas e consultoria (SENNETT, 2012, p. 57).

Ao relatar o depoimento de um consultor à revista *Fortune*, Wood Jr. (1999) aponta que muitos consultores se interessam mais pelos problemas do que nas soluções. Eles hidroplanam, trabalhando de maneira superficial nos negócios dos seus (vários) clientes. Estão mais focados em construir sua própria imagem para vender seus projetos em vez de efetivamente resolverem problemas e, nesses aspectos, os consultores também se aproximam de uma parcela de executivos com as mesmas características.

Pode haver, inclusive, uma aliança entre consultores e executivos para ganhos mútuos, gerando a aprovação de projetos e conduzindo avaliações (WOOD JR., 1999).

Dejours (2007) busca entender a questão também do ponto de vista do trabalhador executivo. Eles sabem sobre as numerosas falhas da organização que são encobertas por eles mesmos. Mas isso não é suficiente para explicar a confiança na organização ou a ausência de dúvidas quanto ao seu funcionamento.

Essa contradição da figura gerencial leva o autor a sustentar outra tese: a informação falsificada sobre a organização (destinada tanto a gerentes quanto operários) é responsável por fazer perdurar a mobilização desses executivos. A estratégia que cria a informação falsificada é chamada por Dejours de “estratégia da distorção comunicacional” (p. 59). Ou seja,

(...) é uma estratégia cuja iniciativa parte do alto da hierarquia e que arregimenta, por camadas sucessivas, os níveis inferiores. Pode-se caracterizá-la como a adoção de um sistema de produção e de controle de práticas discursivas referentes ao trabalho, à gestão e ao funcionamento da organização. Tal controle se exerce sobre todos os atores da empresa (p. 59)

O que o autor demonstra, em visão mais radical, é como essas injustiças estão banalizadas no que tange ao mundo do trabalho, e como um sistema econômico na sua faceta contemporânea tem ampla relação com a intimidação que é empregada ao trabalhador.

### 3 CULTURA ORGANIZACIONAL, CULTURA DO TRABALHO E COMUNICAÇÃO

Vimos, anteriormente, que a literatura administrativa (representada por organizações como o Sebrae e diversos livros e manuais de gestão), é essencialmente pragmática, instrumentalizada e unilateral. Privilegia uma representação positiva e prazerosa do novo mundo do trabalho, com seus riscos e oportunidades.

Por outro lado, vimos que a flexibilização do trabalho trouxe uma série de efeitos não tão agradáveis do ponto de vista do trabalhador. Os riscos levam, na verdade, a uma limitação das oportunidades. Diante do quadro de reestruturação, gera-se um clima de insegurança por parte do trabalhador quanto ao seu futuro profissional e até familiar. “Qualquer garantia de segurança que você adquira terá de ser renovada quando os ‘próximos meses’ se passarem” (BAUMAN, 2008, p. 109). Tais inquietações não se restringem somente aos trabalhadores operacionais e técnicos, mas se estendem às esferas de gerência.

A flexibilização inclui um processo de adaptação das mentalidades e comportamentos às novas “regras” econômicas (APPAY *apud* THÉBAUDY-MONY e DRUCK, 2007). Para os autores, “a inexorabilidade que é defendida na flexibilidade positiva constitui o substrato ideológico das atitudes políticas sustentadas na impotência e nas ‘boas intenções’” (p. 37). Dessa forma, “[...] a flexibilidade é frequentemente considerada como uma orientação inevitável, desejada ou suportada, das reestruturações contemporâneas, face às novas regras de competitividade internacional” (p. 38).

A falácia (...) é equacionar os propósitos ou objetivos das organizações com os propósitos e objetivos dos membros individuais. A organização como um sistema tem uma produção, um produto ou um resultado, mas isso não é necessariamente idêntico com os propósitos dos membros do grupo (KATZ; KAHN, 1966, p. 481, tradução nossa).

Se as mudanças se deram em termos estruturais, foi preciso legitimar o novo modelo. Segundo Lima (2010b), o trabalhador passa a incorporar uma nova cultura do trabalho, marcada pelos valores do chamado capitalismo flexível e que é composta por um ideário, com distintas gradações. Essa cultura prevê “[...] o desenvolvimento de um projeto de autorrealização que vincula, por um lado, culto ao

desempenho individual e exaltação da mobilidade, e por outro, concepções reticulares do vínculo social” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 239). Isto é, o trabalhador deve se manter inserido em um ambiente social e suas redes, buscar sempre mais contatos, construir uma vida pessoal e familiar estável, tudo em uma concepção de mudança constante e de forma individualizada.

(...) Isto supõe, evidentemente, a incorporação e a aceitação, por parte dos trabalhadores, da política concorrencial e de competitividade, formulada pelo capital, que passa a fornecer o ideário dos trabalhadores. O que é o “espírito Toyota”, a “família Toyota”, a “Nissan, fábrica da nova era”, o “sindicato-casa”, senão a expressão mais límpida e cristalina **deste mundo do trabalho que deve viver o sonho do capital?** (ANTUNES, 2011, p. 38, grifo nosso).

O desempenho [do trabalhador] repousa sobre sua implicação subjetiva, chamada também “motivação” pelo jargão administrativo gerencial (GORZ, 2005). O trabalhador pós-fordista deve entrar no processo de produção “com toda a bagagem cultural que eles adquirem nos jogos, nos esportes em equipe, nas lutas, nas disputas, nas atividades musicais, teatrais etc.” (GORZ, 2005, p. 19). Assim, ele é capaz de desenvolver sua “vivacidade, sua capacidade de improvisação, de cooperação” (p. 19), em um ambiente cada vez mais individualista, em que a competitividade entre as empresas se projeta nas relações interpessoais dos trabalhadores. A “era da hipercompetição” (WOOD JR., 1999, p. 40) também gera indivíduos hipercompetitivos, no trabalho, nos relacionamentos, na vida.

Outro fator a ser considerado são os “componentes ideológicos justificadores das novas formas de organização do trabalho e de utilização da força de trabalho, como empreendedorismo, responsabilização do trabalhador, maior valorização do conhecimento e participação na gestão” (LIMA, 2010a, p. 20). Os trabalhadores acabam incorporando parte desses valores marcadamente individualistas (LIMA, 2010a).

A fim de legitimar essa “flexexploração” do mundo do trabalho, a empresa transfere ao trabalhador a responsabilidade de sua permanência no emprego e mesmo no mercado [...] (BOURDIEU, 1998a). Operando a ambiguidade do discurso, os termos “flexibilidade” e “instabilidade” são percebidos como aspectos positivos, sendo compreendidos como “inovação” e “competitividade” (LIMA, 2010a,

p. 20). Dessa forma, o desemprego torna-se um problema pessoal e não mais da organização ou da conjuntura econômica e social.

Na atualidade, um aspecto que tem se tornado uma ferramenta para a empregabilidade e inserção do trabalhador no mercado de trabalho são as redes sociais (no seu sentido mais amplo).

A constituição de redes ganhou atenção dos estudos sociológicos com autores como Pierre Bourdieu (1998b) - que fala em “capital social” –, Portes (2000), Putnam (2000) e, ainda, Félix Requena Santos (1991), que constrói uma teoria do “capital relacional”.

O capital social é definido como um “conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento (...)” (BOURDIEU, 1998b, p. 67); consiste em uma “densa teia de compromissos recíprocos”, uma “cadeia de relações sociais” (PUTNAM, 2000, p. 178). São relações de interesse que se desenvolvem num espaço físico (geográfico), econômico ou social onde se dão trocas materiais e simbólicas, conforme salienta Bourdieu (1998b):

O volume do capital social que um agente individual possui depende da extensão da rede de relações que ele pode efetivamente mobilizar e do volume de capital (econômico, cultural ou simbólico) que é posse exclusiva de cada um daqueles a quem está ligado (p. 67).

Nesse sentido, a posição de um indivíduo na rede e a qualidade da rede são elementos fundamentais (RAUD-MATTEDI, 2005). É importante, pois, investir em relações que permitam integrar um indivíduo em termos ocupacionais, no mercado de trabalho. Até mesmo tomar um café com determinados amigos pode enriquecer os laços de amizade e ajuda mútua (SANTOS, 1991, p. 120, tradução nossa). As redes podem ser construídas em vários círculos: família, amigos, colegas de trabalho, companheiros de clube etc.

O capital social é uma forma de cooperação espontânea e está diretamente associado à confiança, normas e sistemas, objetivando aumentar a eficiência e facilita ações coordenadas. Nessa cadeia, a confiança é o elo que une suas partes e é também uma maneira de manter a cooperação e a garantia de confiar um no outro. A confiança é, então, “componente básico” do capital social (PUTNAM, 2000, p. 180); a reciprocidade é uma regra para que exista o capital social e, com ele, ocorra um desempenho institucional.

O capital social, aliado a outros capitais, pode facilitar o ingresso no mercado de trabalho e também viabilizar uma recolocação profissional, dentro ou fora de uma empresa. Em tempos de flexibilização, caracterizada pela instabilidade profissional e no contexto em que uma carreira deve, hoje, ser projetada pelo próprio trabalhador (e não mais por uma determinada empresa), o capital social assume novos e decisivos contornos. Sua aquisição, todavia, requer esforços planejados, isto é, a constituição de redes não trata somente de contatos espontâneos e casuais, mas sim cada vez mais pensados, escolhidos e calculados.

Ao passo que o capital social “abre portas” (no senso comum), ele também pode restringir espaços e oportunidades àqueles que não detêm redes. Portes (2000) indica quatro consequências negativas do capital social: exclusão dos não membros, exigências excessivas a membros do grupo, restrições à liberdade individual e normas de nivelção descendente (p. 146).

Portanto, em um mercado excludente, as redes sociais tendem a favorecer os indivíduos que já estão estabelecidos ou que, de alguma forma, tiveram como adquirir outras formas de capital (econômico, cultural e simbólico).

Trata-se de mais uma contradição. É preciso manter as redes para que as ações individuais possam se concretizar. Sennett (2012) aponta essa necessidade como um fator de concentração de pessoas em cidades globais, que se tornam um terreno local para essas redes.

Na visão administrativa (MINARELLI, 2001), as redes de relacionamento ou capital social são mais referenciadas pelo termo “networking”. Trata-se de um tema relacionado a formas de empregabilidade e de redirecionamento da carreira. O networking pode ajudar com “ajuda, informação, solidariedade e flexibilidade” (p. 15), sendo um equivalente do QI (Quem Indica), sem substituir, no entanto, outras formas de avaliação do indivíduo. Trata-se de um recurso que não requer investimento financeiro, mas que deve ser entendido como resultados em médio e longo prazo. O autor discute que o networking adquire mais importância no contexto de reengenharia, uma vez que práticas de demissões foram banalizadas pelas empresas e “fez desaparecer da cultura das organizações qualquer resquício do pacto da estabilidade” (p. 21). O *networking* é que permitirá a criação de uma proteção da empregabilidade em um contexto de menos vagas e mais competições.

Dessa forma, a perspectiva da administração está em consonância com a sociologia ao notar a fragilidade social e de insegurança que acentua as redes de

relacionamento. No entanto, apresenta um foco mais instrumental, mostrando como ferramentas (como a internet) e técnicas racionalizadas podem potencializar esse processo de construção, manutenção e ativação das redes.

A manutenção da empregabilidade, além da exigência constante em assumir riscos na instabilidade, exige do indivíduo uma jornada de trabalho emocional, que dá suporte ao trabalho e às demais relações sociais. O novo ritmo, mais rápido, mais efêmero, aliado à sensação permanente de instabilidade e competitividade generalizada entre organizações e também entre indivíduos exigem um novo entendimento, gera uma tendência, por vezes desesperada, para buscar uma sensação de estabilidade. Atualmente, é preciso “intensificar o esforço no trabalho na busca do improvável equilíbrio entre a incessante multiplicação das necessidades e os meios necessários para satisfazê-las, buscar novas emoções, cultivar a angústia porque é impossível ganhar a paz” (BELLUZZO, 2013, p. 22).

“O movimento competitivo torna-se obsessivo e frenético. (...) O ambiente torna-se mais dinâmico, incerto e hostil. Não é à toa que as horas de trabalho de gerentes e executivos têm aumentando nos últimos anos. E tem aumentado na mesma proporção em que as horas de sono tranquilo têm diminuído” (WOOD JR., 1999, p. 42).

Sob novas formas de gerenciamento e controle, a atividade do trabalho adquire novos sentidos e esses sentidos também implicam diferentes sensações e sentimentos. Nas palavras de Sennett (2012), “uma das grandes ironias do modelo da nova economia é que, ao livrar-se da jaula de ferro, ele serviu apenas para reinstaurar esses traumas sociais e emocionais numa nova forma institucional” (p. 49).

Para combater o estresse, os manuais administrativos dão a receita: o controle pessoal, estimulado pela autoestima.

O estresse é consequência de longos períodos de supressão. Oferecer a alguém a possibilidade de escolha e controle sempre que possível no ambiente de trabalho reconhece a válida sua capacidade e autoestima. Com isso o estresse é eliminado. (WHITMORE, 2010, p. 28).

Simple assim, os manuais resolvem toda a carga emocional que envolve as atividades de trabalho em um contexto competitivo, individualista e inseguro. Segundo Whitmore (2010), o *coaching* oferece controle emocional, a causa primeira do estresse no trabalho.

O *coaching*, ao buscar a potência de desempenho do indivíduo nos negócios, precisa também afetar outras esferas da vida que, porventura, “atrapalhem” esse indivíduo no trabalho, que deve estar em primeiro plano, pelo menos, na visão administrativa.

Os negócios têm tomado conta das vidas de muitas pessoas a um altíssimo preço pessoal. Muitos executivos e gerentes vivem para trabalhar ao invés de trabalhar para viver. Estresse, casamentos acabados, filhos negligenciados e saúde ruim estão muito mais difundidos do que a maioria das pessoas envolvida no ramo dos negócios ousa reconhecer. *Coaching* é uma maneira gentil de fazer crescer a consciência dos desequilíbrios existentes (...) (WHITMORE, 2010, p. XIV).

O estresse no trabalho também se articula a outro “remédio” para o comportamento do trabalhador: a motivação, palavra mágica dos administradores e psicólogos de recursos humanos. Dessa forma, o estresse e a motivação estão articulados e devem ser trabalhados para melhorar a qualidade de vida. (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

Para Chiavenato (2009), a motivação é um elemento importante para compreender o comportamento das pessoas. O motivo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma pode ser gerado internamente (nos processos mentais da pessoa) ou externamente (do ambiente).

As ferramentas administrativas “da moda” servem para um aparente controle emocional.

Para muitos dirigentes, assoberbados de todos os lados, estressados e submersos, as ferramentas “da moda” são como tábuas de salvação às quais eles se agarram com bem pouca ingenuidade e bastante fé. A necessidade de serem salvos e de “crer naquilo” é diretamente proporcional ao stress e à importância das dificuldades nas quais os dirigentes se debatem (TRÉPO, 1994, p. 97).

Os gurus da administração não necessariamente apresentam soluções concretas para problemas reais. No entanto, conseguem transportar a audiência para outro mundo, em que as incertezas da mudança, o caos e os problemas têm uma solução simples, ao alcance de todos. Suas fórmulas trazem conforto contra o estresse, o medo e a ansiedade (WOOD JR., 1999).

Mas até certo ponto. Antunes (2011) recorda a onda de suicídios em plantas da Renault, na França, que atingiram até os extratos mais altos das gerências, “o

que talvez nos permitisse acrescentar que, quanto mais altas se encontram na hierarquia gerencial, maior poderá ser o impacto do tombo” (p. 106).

### **3.1 O caráter ambíguo da flexibilização**

Neste item, primeiramente, aprofundaremos a crítica às mudanças nas relações de trabalho. Em seguida, veremos como essas transformações levaram a uma mudança da cultura do trabalho operando, por meio de processos ideológicos, contradições a respeito da subjetividade do trabalhador frente a essas mudanças. Com isso, o tópico é encerrado com uma crítica ao novo perfil exigido do trabalhador, culminando na formação de um campo lexical e discursivo ambíguo, eufemístico e ideológico.

Ao marcar um recorte temporal entre a modernidade e os tempos atuais, Bauman (2003) apresenta a tese de que a flexibilização rompe com o modelo de comunidade, com laços fortes de reconhecimento e segurança, sendo substituído pela instabilidade e insegurança. Nessa linha, demonstra como os gerentes, antes, tinham um engajamento no sentido de controlar o poder, de gerenciar de maneira visível numa hierarquia marcada dentro da empresa. A era do “grande engajamento” dá lugar aos tempos do “grande desengajamento”, velocidade e aceleração, da “flexibilização”, da “redução”, da procura de “fontes alternativas”. A união vale enquanto (e só enquanto) “durar a satisfação” (BAUMAN, 2003, p. 41-42). Sennett (2012) completa: “A fragmentação das grandes instituições deixou em estado fragmentário a vida dos indivíduos (...) e a palavra de ordem é antes seguir em frente que estabelecer-se. O desmantelamento das instituições não gerou maior senso comunitário” (p. 12).

Para Bauman, o regime do “panóptico” (observado e estudado por Michel Foucault) cede lugar a um regime de liberdade do indivíduo.

Os detentores do poder não têm o que temer e assim não sentem necessidade das custosas e complicadas “fábricas de obediências” ao estilo panóptico. Em meio à incerteza e à insegurança, a disciplina (ou antes a submissão à condição de que “não há alternativa”) anda e se reproduz por conta própria e não precisa de capatazes para supervisionar seu abastecimento constantemente atualizado (BAUMAN, 2003, p. 43).

Essa condição trata-se, “para dizer o mínimo, como uma bênção problemática”. Isto porque, apesar de cruel e degradante, o regime do panóptico

tinha certas vantagens que só foram percebidas com o seu desaparecimento (BAUMAN, 2003).

Na perspectiva de Ehrenberg (2010), a sociedade disciplinar é substituída pela autonomia do homem empreendedor. Ele critica os defensores da revolução gerencial que a justificam como uma “ruptura necessária” produzida pela crise econômica, concorrência, internacionalização dos mercados e novas tecnologias como se “nos dirigíssemos, alegremente, rumo a um novo modelo de relações sociais que sucede à época do taylorismo e do fordismo” (p. 86).

O essencial é que a disciplina não é mais o fundamento da eficácia do trabalho e o método principal na direção das condutas. O apelo generalizado à revolução gerencial nas empresas nos remete a outro sistema de representação da eficácia, que consiste em transformar os trabalhadores em empreendedores de suas próprias tarefas (EHRENBURG, 2010, p. 86).

Deleuze (1992) também faz uma breve metáfora dessa nova sociedade com os esportes. “O homem da disciplina era um produtor descontínuo de energia, mas o homem do controle é antes ondulatório, funcionando em órbita, num feixe contínuo. Por toda parte, o surf já substitui os antigos esportes” (p. 227).

Deleuze (1992) relê Michel Foucault e sua teoria acerca das sociedades disciplinares (de confinamento) e de controle. Enquanto a primeira são moldes, as sociedades disciplinares – contemporâneas – são modulações, “como uma moldagem autodeformante que mudasse continuamente, a cada instante, ou como uma peneira que mudassem de um ponto a outro” (p. 225). Deleuze ilustra essa sociedade instável e mutante com um exemplo do mundo do trabalho:

(...) a fábrica era um corpo que levava suas forças internas a um ponto de equilíbrio, o mais alto possível para a produção, o mais baixo possível para os salários; mas numa sociedade de controle a empresa substitui a fábrica, e a empresa é uma alma, um gás. Sem dúvida a fábrica já conhecia o sistema de prêmios, mas a empresa se esforça mais profundamente em impor uma modulação para cada salário, num estado de perpétua meta estabelecida, que passa por desafios, concursos e colóquios extremamente cômicos (DELEUZE, 1992, p. 225).

Segundo Deleuze (1992), a fábrica, típica da sociedade de controle, permitia um duplo controle, tanto do patronato em relação à massa quanto do sindicato, que mobilizava uma massa de resistência. Outro contraste é a questão da educação desse indivíduo trabalhador. “(...) Assim como a empresa substitui a fábrica, a

formação permanente tende a substituir a escola, e o controle contínuo substitui o exame. Este é o meio mais garantido de entregar a escola à empresa” (DELEUZE, 1992, p. 225)

As tecnologias também são consideradas por Deleuze em sua análise como algo inerente de uma mutação profunda do capitalismo. “As sociedades de controle operam por máquinas de uma terceira espécie, máquinas de informática e computadores, cujo perigo passivo é a interferência, e, o ativo, a pirataria e a introdução de vírus” (p. 227).

Em linhas gerais, hoje, o capitalismo quer vender serviços e quer comprar ações. Não está voltado para a produção, e sim, para a demanda do mercado. O marketing passa ser um instrumento de controle social. O serviço de vendas é, agora, o centro ou a “alma” da empresa. Daí o capitalismo ser um sistema dispersivo e a fábrica ceder lugar para a empresa (DELEUZE, 1992). Além dos “regimes de empresa”, essas mutações são verificadas em outras esferas. Nos “regimes de escola”, por exemplo, a introdução da “empresa” se dá em todos os níveis de escolaridade.

Daí a aproximação entre os discursos pedagógicos, gerenciais, midiáticos, num “achatamento” e homogeneização de falas e comportamento. Esse conjunto de falas que compõe os tecidos do discurso promove uma clivagem. “A crise não só aumenta o poder do capital, mas também repercute na classe trabalhadora, instaurando o que seria um corte entre ‘vencedores’ e ‘perdedores’” (SANTANA; RAMALHO, 2010, p. 44).

Os elementos concernentes às transformações no mundo do trabalho são tão imbricados que se torna difícil sistematizá-las em tópicos separados. A generalização de práticas e discursos convergentes em todas as esferas leva a uma naturalização dos mesmos e, conseqüentemente, uma falta de criticidade por parte do indivíduo.

Muitos jovens pedem estranhamente para serem “motivados”, e solicitam novos estágios e formação permanente; cabe a eles descobrir que estão sendo levados a servir, assim como seus antecessores descobriram, não sem dor, a finalidade das disciplinas. Os anéis de uma serpente são ainda mais complicados que os buracos de uma toupeira (DELEUZE, 1992, p. 230).

A cultura organizacional é notadamente um recurso voltado ao benefício da empresa, como vimos no discurso administrativo: “uma gerência que entenda o

significado de todos esses fatores pode usá-los para desenvolver uma cultura organizacional que seja benéfica à empresa” (CERTO, 2003, p. 385). Na mesma linha, a cultura do trabalho forte “é aquela em que todos entendem e acreditam nas metas, prioridades e práticas das empresas”, o que consiste em uma vantagem caso os comportamentos que encoraja sejam incorporados (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 258).

Uma das críticas refere-se à qualidade de vida associada a essa cultura. Aqueles que vivem em conformidade aos valores empresariais consideram a vida como se fosse um pequeno negócio em si mesmo, dedicando todos os seus esforços e capacidade a maximizarem a sua riqueza pessoal.

Aqueles que trabalham na “selva” do mercado tendem a ficar obcecados com a versão limitada do que a vida tem para oferecer. Valores do tipo competitividade, energia, iniciativa, pró-atividade tornam a vida estressante e tendem a contaminar a qualidade das relações no trabalho e com o trabalho (BARBOSA, 2002, p. 42).

A reorganização da economia e da produção implica em uma flexibilidade funcional do trabalhador, e amplia a liberdade dos empregadores para determinar elementos essenciais da relação de emprego, entre eles, a alocação de tarefas, a jornada flexível e a remuneração de trabalho (BALTAR; KREIN, 2013).

A liberdade para alocar a força de trabalho refere-se à determinação, sem amarras, das funções a serem exercidas pelos empregados, exigindo mais polivalência. A tendência é exigir multifuncionalidade dos empregados permanentes, controlando suas atividades por meio de metas e projetos, definidos pela empresa, debilitando a relação entre profissão, tarefas a realizar e remuneração (...) (BALTAR; KREIN, 2013, p. 5).

Assim como o trabalho se estrutura em projetos, atividades com prazo e metas, a própria identidade do indivíduo se torna um projeto. (BAUMAN, 2008). “Como uma vida tão difícil e angustiante poderá deixar de afetar a saúde física e psicológica [do trabalhador] e prejudicar sua capacidade produtiva?” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 256). Perguntas como essas são formuladas em âmbito sociológico e encontram respostas prontas nas matérias jornalísticas, que reproduzem o discurso organizacional. São fórmulas que indicam que a solução do problema está no próprio esforço e capacidade do trabalhador.

Nesse contexto de fragmentação é que a cultura, em seu sentido antes antropológico do que artístico, entra em cena pois consiste em valores e práticas capazes de manter as pessoas unidas. Como exemplo, é possível perceber que estranhos em uma mesma cidade convivem em uma mesma cultura, ainda que não tenham vínculos pessoais diretos (SENNETT, 2012). Dessa forma, as ideias da cultura (organizacional) promovem uma alteração da subjetividade dos trabalhadores. Não se pretende aqui recuperar toda a trajetória epistemológica de definições do sujeito, mas cabe esclarecer que consideramos o sujeito como um ser agente de seu tempo e ao mesmo tempo condicionado em certo grau pelas condições históricas por ele vivenciadas. Portanto, esse sujeito é assim considerado:

(...) como um indivíduo singular, único, que se constitui inserido numa determinada época num determinado espaço, num determinado conjunto de relações sociais, numa determinada época histórica, num determinado universo cultural. Ele é plural na medida em que se constitui na polifonia dos discursos que circulam na sociedade. E age polifonicamente. É um Ser ativo que produz sentido em relação ao mundo por ele vivido na filogênese e na ontogênese, ou seja, enquanto Ser resultado do processo histórico humano e enquanto processo de seu próprio tempo de vida. O sujeito não é um eu autônomo e autômato, livre no sentido de estar desligado do conjunto do que é a sociedade (PAULINO, 2001, p. 33).

Esse sujeito-trabalhador-executivo deve incorporar valores alheios, que não obrigatoriamente se encaixam em seus anseios e necessidades. A esse respeito, Zarifian (2001) identifica as motivações que levam ou não o trabalhador a tomar iniciativa e tomar para si a responsabilidade dos riscos no emprego. “Todo envolvimento subjetivo pressupõe o desenvolvimento de um sentimento de pertencer à entidade, ou à empresa, na qual se trabalha” (p. 81). No entanto, o autor põe em relevo uma contradição: as gerências das empresas não podem, ao mesmo tempo, apostar em um envolvimento maior nas atividades desenvolvidas na empresa ao mesmo tempo em que há a precarização crescente do emprego.

Portanto, evidencia-se a proporção inversa, que coloca o trabalhador no centro de um dilema: ao passo que o envolvimento do trabalhador deve ser maior, a sua segurança e estabilidade na empresa decrescem, gerando uma contradição, apenas justificada em discursos ambíguos e formas de motivação materiais e de persuasão nem sempre efetivas.

A empresa exige dedicação integral e o trabalhador adere a essa “armadilha” esperando a segurança e o reconhecimento. Isso desarma o trabalhador para a situação real do desemprego, típica da instabilidade econômica e das necessidades flexíveis da empresa (tais como readequações no quadro de funcionários e desenvolvimento de novas tarefas). Esse é um dilema que a cultura organizacional tenta “colar”, “conformar”. O conflito é incorporado à gestão no sentido de melhorá-la.

Outra ambiguidade que a cultura organizacional tenta conciliar está localizada na própria estrutura hierárquica das empresas. Na pirâmide organizacional, ao mesmo tempo em que se supõe uma colaboração necessária para o funcionamento da empresa, existe a competição entre essas mesmas partes. Apropriando-se disso, o modelo capitalista de produção flexível incorpora a competição para gerar mais resultados entre os trabalhadores/colaboradores/competidores. Daí decorre a metáfora do esporte (especialmente os mais violentos e arriscados como corrida de Fórmula 1, lutas marciais e os chamados esportes radicais).

Sem dúvida alguma, os ambientes de trabalho (empresas, escritórios, oficinas, agências e tantas outras modalidades) devem ser o reino das práticas gerenciais que estimulam o trabalhador a ter mais eficiência e, como diz o jargão competitivo, a “vestir a camisa”.

Expressões como “nosso pessoal é nosso maior recurso”, “precisamos fortalecer toda a nossa equipe”, “reduzir e delegar responsabilidade” e “conseguir o melhor de nosso pessoal” tornaram-se clichês, mas em pouco tempo se tornaram palavras sem nenhum valor (WHITMORE, 2010).

Aliás, decorre daí uma série de expressões semânticas que remetem ao mercado e o ambiente de trabalho com um viés competitivo. As metáforas variam: vão do esporte à guerra. “Competir”, “arriscar”, “traçar planos e estratégias”, “trabalhar em equipe”, “atacar”, “concorrer”, “jogar” etc.. Essas são algumas expressões disseminadas a conta-gotas, continuamente, por fontes as quais não se limitam ao ambiente empresarial. Para Ehrenberg (2010), trata-se de palavras-chave da literatura gerencial que expressam uma sociedade pós-disciplinar, estabelecendo um paralelo com o desempenho dos esportes. Ele cita algumas expressões: projeto de empresa, círculos de qualidade, gestão *just-in-time*, individualização dos empregados, participação nos resultados, novas formas de gestão da demissão (como, por exemplo, o *outplacement*). Ele explica que:

o esporte-aventura é um meio de assentar o espírito da empresa na empresa, de ancorar a cultura empreendedora no comportamento de cada um dos empregados, independentemente de sua posição hierárquica (...). O esporte-aventura e o espírito da empresa não exprimem, portanto, somente normas gerais de conduta em sociedade; não são uma simples questão de imagem e de mídia – são também modos de ação concretos que resolvem problemas concretos (EHRENBERG, 2010, p. 78).

Acerca dessa metáfora, Whitmore (2010) - em postura defensiva, porém, não menos esclarecedora - explica que no âmbito esportivo, o sucesso e o fracasso são bem definidos, as regras são simples, o tempo é curto e o desconforto físico e mental é determinante. Já no mundo dos negócios, o sucesso é menos glamoroso e chega mais lentamente. Poucos alcançam qualquer grau de reconhecimento e se aproximam mais da má fama do que chegam de fato a serem famosos. Mas, segundo o autor, há inúmeras oportunidades para a realização de objetivos que podem ser individualmente escolhidos (WHITMORE, 2010). É com base nessa possibilidade que a metáfora é operada ideologicamente. Ampliam-se as oportunidades e as dificuldades são minimizadas, ao menos, no discurso. Um mundo positivado se abre, então.

O operário-executor transforma-se no operário-empendedor (EHRENBERG, 2010) ou, melhor, no colaborador-empendedor. Este se insere na gestão participativa, que se refere “ao operário responsável, que busca em si mesmo a boa conduta a seguir em vez de esperar que ela seja ditada exclusivamente *a priori* e do exterior por um superior” (p. 89).

Ao se referir especificamente do nível gerencial, Ehrenberg (2010) cita mais termos sobre a “mudança no estilo de direção” (p. 81): reforma, implicação, motivação, flexibilidade, qualidade, responsabilidade, autonomia, participação, comunicação.

Produz-se, então, no imaginário social, um perfil do homem e da mulher ideal, galgado em três bases: relações em curto prazo (dimensão temporal), desenvolvimento de novas capacitações à medida que a realidade apresenta novas exigências (dimensão do talento) e, por fim, abrir mão de experiências passadas, aproximando o indivíduo a um perfil do consumidor e propondo um modelo de ser humano nada comum (SENNETT, 2012).

A maioria das pessoas não é assim, precisando de uma narrativa contínua em suas vidas, orgulhando-se de sua capacitação em algo específico e valorizando as experiências por que já passou. Desse modo, o ideal cultural necessário nas instituições faz mal a muitos dos que nela vivem (SENNETT, 2012, p. 14-15).

Cultivar o discurso laudatório, positivado, com receitas e pacotes prontos, pode desempenhar algumas funções, conforme aponta Wood Jr. (1999): facilitar a introdução e a utilização de modas gerenciais, alimentar a indústria de consultoria bem como o mercado de livros de gestão e acelerar algumas carreiras que se valem dessas ferramentas.

### **3.2 Os valores da nova cultura do trabalho: competências, flexibilidade, inovação e autonomia**

O objetivo dessa discussão é argumentar como o discurso do desenvolvimento das habilidades e competências, disseminado em várias esferas da vida (família, trabalho, relacionamento, escola etc.) não vislumbra o bem-estar do indivíduo e, sim, acarreta uma série de obrigações que, em última instância, favorece o modo flexível de organização do trabalho nas empresas e no mercado de trabalho. Essa característica “é ao mesmo tempo cultural e estrutural. Os valores da nova economia tornaram-se referência (...)” (SENNETT, 2012).

Houve, então, uma inversão ideológica. Conforme aponta Sennett (2012) ao constatar que os indivíduos que seguiram esse novo ideal capitalista sentiam que suas vidas estavam, então, à deriva. Para ilustrar, o autor se remete à crise de 2000 e aos jovens que, à época, investiram suas vidas e trabalho nas promessas do Vale do Silício: “Nesse limbo, isolados, sem uma narrativa de vida, eles descobriram o fracasso” (p. 32).

Uma das razões apontadas para a mudança que enfatiza as competências é o desenvolvimento de novas tecnologias.

À medida que se dissemina a automação, recua o campo das capacidades humanas predeterminadas (...). Também aqui temos a nova individualidade idealizada: um indivíduo constantemente adquirindo novas capacitações, alterando sua base de conhecimento. Na realidade, este ideal é impulsionado pela necessidade de manter-se à frente da máquina (SENNETT, 2012, p. 46-47).

No entanto, esse aspecto da realidade é apenas uma parte da explicação dessa mudança por competências. O autor compreende que a cultura que preconiza uma individualidade idealizada busca indivíduos independentes. Em vez de ter uma vida estável em uma instituição e com ela criar laços, os reformadores querem mais iniciativa e capacidade empreendedora pessoais, sendo que cada um corra atrás, por conta própria, e sem a ajuda das instituições, de seu bem estar. Isso inclui poupanças para a velhice e assistência médica (SENNETT, 2012).

O posto de trabalho também cedeu espaço para a atuação por competências. As próprias figuras do empreendedor e do líder não são funções, mas sim um conjunto de habilidades e competências. Essa mudança está relacionada a um novo modelo organizacional. “O administrador profissional era o principal protagonista do processo de gestão ancorado na burocracia. A administração por objetivos surge como forma de conferir aos administradores as condições adequadas para tomada de decisões” (BELLUZZO, 2013, p. 29).

A partir dessa discussão, é possível organizar o seguinte quadro:

**Quadro 2** - Tipos de divisão do trabalho de acordo com as formas de avaliação

<b>Tipo de divisão/avaliação de executivos</b>	<b>Figuras executivas correspondentes</b>
Divisão por posto de trabalho	Presidente, gerente, diretor,
Divisão por competências e habilidades	<i>Coach</i> , líder, empreendedor, consultor

**Fonte:** do autor

Dessa forma, a transição e mescla paradigmática entre fordismo e toyotismo passa a gerar dois níveis concomitantes de interpretação do indivíduo-executivo no ambiente de trabalho. Avaliado por suas funções no posto de trabalho, o executivo pode ocupar os cargos de presidência, gerência e direção (considerando, aqui, o topo da hierarquia). No entanto, esse mesmo indivíduo pode assumir formas mais flexíveis dependendo da habilidade ou competência desempenhada em seu raio de ação. Pode, então, assumir uma liderança, ou ser um empreendedor, um *coach* ou um consultor. Essas figuras, no entanto, não se limitam ao espaço físico da organização. Podem ser externos ou internos bem como temporários ou permanentes no quadro formal de contratação da empresa.

Vale salientar que os perfis de liderança e empreendedorismo, ainda que típicos do topo hierárquico, já começam a descer as escadas organizacionais para estarem presentes entre postos (funções) mais operacionais.

Sennet (2012) aponta que hoje, “as empresas testam e avaliam obsessivamente seus empregados, para que o talento seja recompensado e, mais decisivamente, o fracasso seja atestado e portanto legitimado” (p. 104). E aponta uma perspectiva ainda mais cruel para a avaliação sistemática e contínua, que ultrapassa os limites técnicos e vai para o âmbito pessoal. “O debate está mergulhado em critérios altamente pessoais de avaliação; a busca do talento não é um exercício meramente técnico. O mérito é uma categoria muito mais invasiva em termos pessoais que a competência” (p. 104).

Outra implicação do perfil por competências é a alta rotatividade e a importância cada vez maior do processo de recrutamento nas empresas. Nesse contexto, o processo de recrutamento adquire importância para a manutenção da cultura organizacional de uma empresa. Quando a mudança no quadro de empregados se torna uma constante, ainda mais em ocupações gerenciais, é preciso recrutar com atenção o indivíduo que atenda não só ao perfil por competências mais aos valores da organização.

Na essência do problema, temos que essa flexibilidade altera o funcionamento do mercado de trabalho. A alta rotatividade no emprego quebra a estrutura do trabalhador assalariado e o vínculo a determinados postos de trabalho. No discurso do empregador, o problema está na inadequação do trabalhador disponível.

Porém, esse problema é reflexo da desestruturação do mercado de trabalho, devido, principalmente, à excessiva liberdade de ação dos empregadores que, além de pagar mal frente à sofisticação já alcançada do aparelho produtivo existente no país, dispensa o empregado logo que já não precisa dele. (BALTAR; KREIN, 2013, p. 16).

Para os autores, essa desestruturação do mercado de trabalho gera outra implicação: a desarticulação do trabalhador. A alta rotatividade impede a fixação dos trabalhadores em postos de trabalho e impede que as empresas tenham trabalhadores mais adaptados aos seus empregos e com mais condições de se articularem de forma coletiva e reduzindo as enormes taxas de exploração (BALTAR; KREIN, 2013). A esse panorama, somam-se o fim do emprego, em tese,

vitalício e o desaparecimento de carreiras inteiramente dedicadas a uma única instituição (SENNETT, 2012).

De fato, torna-se difícil a articulação quando não é mais a formação escolar ou o posto ocupado que compõem uma categoria. Hoje, as especificidades e diferenciações de cada indivíduo no mundo do trabalho (suas tarefas, seus projetos, seus salários, suas condições estruturais de trabalho etc.) impedem sua identificação em uma categoria mais coletiva e, logo, não o insere em um grupo de articulação coletiva. As questões passam a ser individuais. Assim sendo, o trabalho por competência tem relação com a desarticulação do trabalhador.

Tendo em vista o novo perfil do trabalhador, apoiado nas competências que devem ser utilizadas em tarefas específicas, o discurso empresarial e a prática concreta do trabalho encontram valores trabalhados de forma ambígua, ideológica, a fim de sedimentar a nova cultura do trabalho.

Em relação ao contexto, é valorizada e incorporada a época das novidades. “A inovação gerencial virou objeto de culto, que muitos perseguem irrefletidamente. É a busca da inovação pela inovação” (WOOD JR., 1999, p. 79).

Da indústria de *fast-foods* (do qual o McDonalds é exemplar), à sociedade do *entertainment* e do *shopping center*, passando pela indústria de computadores, a tendência depreciativa e decrescente do valor de uso das mercadorias é evidente. Com a redução dos ciclos de vida útil dos produtos, os capitais não têm outra opção, para sua sobrevivência, senão “inovar” ou correr o risco de ser ultrapassados pelas empresas concorrentes (ANTUNES, 2011, p. 120).

A abertura do mercado e a pressão por competitividade produziu um discurso pró-inovação. Inovar passou a fazer parte do dia a dia das empresas. Em algumas delas, ameaçadas por concorrentes mais fortes, o comportamento inovativo tornou-se compulsório. Quem não inovar desaparece. De exceções, inovações transformaram-se em eventos corriqueiros” (WOOD JR., 1999).

Ao lado da inovação, a autonomia se apresenta como outro valor paradigmático. E pode figurar também na forma de outro termo - liberdade -, vocábulo muito estimado pelo discurso capitalista. Para Sennett (2012), no entanto, as mudanças do capitalismo (incluindo as instituições, as capacitações e os padrões de consumo) não libertaram as pessoas.

Os pórticos da modernidade anunciavam o projeto da autonomia do sujeito, como uma vida emancipada e digna (BELLUZZO, 2013). Marx já havia apontado, em sua crítica à economia política, que a lógica do capitalismo seria incapaz de realizar os valores prometidos pela sociedade burguesa, promovendo condições de vida capazes de garantir a autonomia do indivíduo moderno. Enquanto para o indivíduo, a autonomia se aproximava da singularidade de si e de sua pertinência cívica, para o capital, a autonomia é o individualismo (BELLUZZO, 2013).

Essa autonomia adquire, contemporaneamente, o impulso para a competição entre os indivíduos trabalhadores. “A concorrência generalizada se impõe aos indivíduos como uma força externa, irresistível” (BELLUZZO, 2013, p. 22). O autor conclui: “Difunde-se a ideia de que a liberação das forças impulsiona a acumulação do capital em um movimento ‘natural’ e ‘irreversível’ em direção ao progresso e à realização da autonomia do indivíduo” (p. 33).

Esses valores estão num horizonte mais amplo: o da flexibilidade como paradigma. A única constante parece ser um panorama social em constante transformação. O estável, o seguro e o planejado não valem para a vida. Da mesma maneira como as empresas estão inseridas no mercado, o indivíduo está inserido na vida: metas e projetos são o que se pode vislumbrar em curto prazo. É preciso se mover, sempre.

Tendo em vista essa síntese, vejamos, a seguir, como a mídia operacionaliza jogos ideológicos de linguagem, contribuindo para o reforço desse novo comportamento.

### **3.3 Cultura organizacional e comunicação**

A comunicação ganha papel de destaque no desempenho da cultura da empresa, uma vez que o fluxo de informação em todos os níveis é central para a consolidação das novas estratégias, incluindo o desempenho e o comportamento do trabalhador.

Nesse novo paradigma, a apropriação do saber-fazer, da criatividade, da participação do sujeito, na forma de polivalência e de flexibilização das funções no trabalho, requer estratégias comunicativas simuladoras da horizontalidade das relações entre as equipes de trabalho e os diferentes níveis hierárquicos. As tecnologias da informação e da comunicação permitem essas reorientações, mas não escapam à lógica do ambiente de sociotécnico organizacional (FÍGARO, 2010, p. 102).

Os modelos produtivos transbordam do lugar do trabalho para outras instituições e os meios de comunicação atendem à mesma lógica. Portanto, devem ser analisados no duplo papel de informar para *civilizar* (o inculto) e entreter para *conformar* (FÍGARO, 2010, p. 101).

Levando-se em conta o contexto capitalista, o modelo de comunicação, é dinâmico e disputado por sujeitos de forma assimétrica. As organizações se valem de muitos canais – institucionalizados ou não. “Ela almeja abarcar a totalidade do que é o complexo mundo do trabalho, mas ela só pode simular ter controle dessa totalidade, pois tal controle é disputado por diversas organizações” (FÍGARO, 2008, p. 94).

Em linhas gerais, a ampla estrutura comunicacional das empresas se organiza em canais internos e externos. “Os canais de comunicação interno [voltados exclusivamente ao trabalhador] devem estar preparados e adequados para exercer a função de motivação e comprometimento do pessoal” (PAULINO, 2001, p. 185). Isso ocasiona uma inflação da comunicação. “Nunca tantos assalariados foram saturados por um número tão grande de informações, mensagens, imagens, todas voltadas para o mesmo objetivo” (LINHART, 2007, p. 111).

Muitas empresas produzem seus próprios veículos de comunicação tais como “*house organs*” (informativos internos), boletins, revistas, jornais, murais informativos, vídeos institucionais entre outros a fim de transmitirem informações aos trabalhadores. Esse fluxo de informações ganhou mais força e agilidade com as novas tecnologias da informação e comunicação (NTICs), permitindo o uso de novas ferramentas como o correio eletrônico, *sites* e a *intranet*.

As redes sociais, o teletrabalho e a informação em tempo real dialogam com o novo, com o futuro na mesma medida em que foram apropriados pelas condições objetivas que nos fazem estar no agora de um sistema econômico cada vez mais centralizador (FÍGARO, 2010, p. 101).

Além dos veículos de comunicação dirigida ao público interno (trabalhadores), os meios de comunicação de massa colaboram com os sentidos desses veículos internos. Entre eles, podemos destacar os jornais, as revistas, o cinema, a televisão e a internet. Nesses produtos, publicações e edições, o trabalho na atualidade é visto, em geral, como um mundo repleto de oportunidades, o que gera um fascínio e um espírito competitivo pela ascensão social por meio do trabalho (ou seja, na

progressão da carreira). A mídia produz publicações especializadas focadas no mundo dos negócios, e também programas de entretenimento e jornalístico, que vão desde jogos como *reality shows* (*O Aprendiz*<sup>4</sup> é um exemplo), filmes hollywoodianos, até telenovelas (nas quais o trabalho é visto como algo glamoroso ou dignificante, por mais precário que seja), passando, claro, pelos (tele)jornais.

Jornais com cadernos sobre economia, mercado e emprego, revistas voltadas à carreira gerencial (*Você S/A*, *Você RH*, *Exame*, *Gestão e Negócios*, *Época Negócios* etc.), programas de televisão (como *Pequenas Empresas, Grandes Negócios* e *Mundo S/A*, séries do Sebrae sobre empreendedorismo etc.) reforçam a cultura organizacional preconizada nas novas formas de trabalho.

Para Trépo (1994) é preciso distinguir dois níveis: o nível da mídia, que engloba o que é falado e mostrado pelos meios de comunicação de massa, e o nível dos comportamentos, que é efetivamente realizado nos ambientes de trabalho.

Esses níveis entre discurso e prática social não são, porém, tão nítidos uma vez que há um intercâmbio e uma mútua influência entre eles. “Naturalmente, as relações entre os diversos níveis (manifestos e latentes) das mensagens não são de modo algum simples de serem apreendidas e estudadas, porém não são casuais nem desprovidas de finalidade [...]” (WOLF, 2005, p. 82). As mensagens são dotadas de uma estrutura multiestratificada e atendem a “determinados objetivos internos do sistema existente” (p. 85). Para Mészáros (2004),

(...) ainda que o poder da indústria editorial (e dos meios de comunicação em geral) explique o mecanismo de ampla difusão das tendências adotadas, este fato em si elucida muito pouco por que uma determinada tendência cultural-ideológica (e não uma tendência alternativa importante) foi escolhida para receber uma grande divulgação (p. 69).

Existe, assim, uma lógica da comunicação nos discursos da mídia que indica uma heterogeneidade de interesses entre os sujeitos, nem sempre fácil de desvelar.

---

<sup>4</sup> O programa de reality show *O Aprendiz* estreou na emissora de televisão Record em 2009 e atualmente é exibido uma variação – *Aprendiz Celebidades*. Apresentado por um profissional do mercado publicitário, o programa simula situações organizacionais em que equipes formadas pelos participantes (candidatos) do programa disputam provas e os integrantes das equipes com o desempenho mais baixo são demitidos. O objetivo do programa é selecionar um vencedor, que se aproximaria mais do perfil profissional desejado e seria, portanto, contratado.

A organização almeja controlar tais redes de relações entre sujeitos. Ela vê a atividade como tarefa. Limitada, com começo, meio e fim. Mas a atividade é contínua, movimento próprio do sujeito em relação com seu meio. Para a organização empresarial o trabalho é apenas um problema a ser resolvido, um mal necessário, uma forma de aquisição de bens e capitais. E a comunicação na organização é vista como uma ferramenta para o controle e a conquista de públicos, para a construção de valores de marca, instrumentos de consolidação de estratégias de marketing e de implantação de políticas de mudança cultural (FÍGARO, 2008, p. 95).

Os meios de comunicação de massa (MCM), em geral sustentados por grandes grupos econômicos, incorporam a lógica empresarial e econômica capitalista, seja de maneira implícita ou explícita. Portanto, as pautas desses veículos indicam angulações que vão ao encontro dos valores vigentes, muitas vezes, promovendo o apagamento de ideias de resistência e de mobilização, no âmbito individual e coletivo.

No caso da mídia, dada a peculiaridade da mercadoria colocada à venda, o objetivo natural e legítimo de ganhar dinheiro formou uma unidade inseparável e ameaçadora com o desejo de ampliar a influência e o poder sobre a sociedade e a política. Metido até o pescoço nos negócios, não raro envolvendo o Estado e seus funcionários, esses grupos de comunicação deixaram de ser, há muito tempo, instrumentos do exercício da crítica e do estímulo à controvérsia (BELLUZZO, 2013, p. 19).

No âmbito das organizações, a comunicação social funciona para dirimir obstáculos à organização, como atestamos nesse trecho da literatura da gestão empresarial: “Resistências às mudanças podem ser atenuadas se houver uma **boa comunicação** das razões pelas quais as mudanças são necessárias [...]” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 358, grifo do autor). Nesse sentido, os meios de comunicação de massa podem corroborar para o ensinamento e reforço dos valores e crenças do mundo empresarial. “Jornais e revistas de negócios costumam mostrar apenas a versão oficial, ressaltando os benefícios e ignorando as dificuldades. Muitas dessas ideias acabaram sendo vendidas como soluções para todos os males” (WOOD JR., 1999, p. 84).

Wood Jr. (1999) não quer dizer que as ideias de gestão estejam irremediavelmente equivocados. Pelo contrário, em alguns contextos e empresas elas funcionaram e trazem benefícios a essas empresas. No entanto, muitas delas são supervalorizadas e não há um contraponto.

Trépo (1994) identifica um ciclo de como as ferramentas gerenciais são lançadas e, posteriormente, disseminadas pelo discurso da mídia. Na primeira fase, os administradores são bombardeados por mensagens sobre uma determinada ferramenta e acabam lançando uma campanha interna em determinada empresa. Em um segundo estágio, essa prática é disseminada para outras empresas como casos de sucesso<sup>5</sup>.

Há, todavia, um desgaste dessa ferramenta sendo mais fácil criar novas estratégias do que manter as antigas. Finalmente, essa ferramenta desgastada será cada vez menos abordada pela mídia, que logo se inclinará um novo método “mágico”.

Pode ocorrer também um “aumento do descrédito e novas ideias e na própria capacidade dos executivos em gerir mudanças” (WOOD JR., 1999, p. 85).

Há uma possível quarta fase, quando o entusiasmo se acalma e a ferramenta poderá ser avaliada de forma mais realista.

A mídia contribui nesse processo, uma vez que auxilia a disseminar as ferramentas, sejam elas modismos ou não. Muitos recursos que aumentam a lucratividade da empresa passam a ser reinterpretados pela mídia como recursos que beneficiam o trabalhador.

“A organização empresarial tem a pretensão de abarcar todos os discursos e de nomeá-los, criando um campo semântico simulador de relações de comunicação e de atividade de trabalho que de fato não existem” (FÍGARO, 2008, p. 97). O discurso empresarial é um discurso que, por mais transparente, libertário e democrático que se atribua, pretende-se, na verdade, mais totalizante e controlador. O problema é que, operando ideologicamente, esse discurso já se infiltrou nas mais diversas relações sociais.

Bell e Garrett (1998) sintetizam três razões que justificam os estudos pelo discurso midiático. Em primeiro lugar, a mídia é uma fonte rica de informações acessíveis pela leitura para fins de pesquisa e ensino. Em segundo lugar, os usos da mídia influenciam e representam o uso e as atitudes das pessoas pela linguagem coletiva. E, também, de modo relativo, os meios de comunicação de massa dizem muito sobre os sentidos do social e estereótipos projetados pela linguagem e pela comunicação.

---

<sup>5</sup> Esse fenômeno é chamado por Wood Jr. (1999) como isomorfismo, isto é, “uma tendência que as organizações apresentam de imitarem umas às outras e, com o tempo, ficarem parecidas” (p.23).

#### 4 ANÁLISE DO DISCURSO E CULTURA ORGANIZACIONAL

A Análise do Discurso é uma teoria crítica da linguagem, que propõe seu próprio aporte metodológico.

O objeto da Análise do Discurso é um objeto discursivo, um objeto-fronteira. A análise do discurso se deslocou de sua área de origem, a Linguística, e tem ganhado mais relevo em áreas-fronteiras tais como a História, a Sociologia, a Filosofia e a Psicanálise. A AD é uma disciplina de entremeio, que trabalha nos limites das grandes divisões disciplinares e que se constitui por uma materialidade discursiva e uma materialidade histórica (FERREIRA, 2003).

A fim de construirmos as categorias analíticas para esta pesquisa, demos ênfase a duas linhas da Análise do Discurso.

A Escola Francesa de Análise do Discurso, corrente dominante na França nos anos 1960 e 1970, tendo Michel Pêcheux como fundador mais representativo. O núcleo dessas pesquisas foi associar uma linguística estrutural a uma teoria da ideologia, sendo inspirada por Marx, Althusser e pela psicanálise de Lacan. Essa linha pensava a relação entre o ideológico e o linguístico, sem reduzir o discurso à língua. Com o enfraquecimento dessa corrente a partir da década de 1980, tem-se hoje as chamadas “tendências francesas”. Dois dos traços que podem ser destacados dessas tendências são a importância do interdiscurso e os modos de inscrição do sujeito no discurso (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2004). São ainda dimensões da linha francesa da AD a consideração do quadro institucional no qual o discurso é produzido, os conflitos históricos e sociais cristalizados no discurso e a interdiscursividade (BRANDÃO, 2002).

A outra linha, denominada Análise Crítica do Discurso (ACD), interpreta a linguagem como discurso, considerando-a um dos elementos que compõem o processo social de maneira dialeticamente interconectada a outros elementos. A linguagem no projeto do “novo capitalismo” tem uma orientação política mais explícita “ligando a ACD de maneira mais próxima às análises contemporâneas da forma e das contradições do novo capitalismo” (FAIRCLOUGH; GRAHAM, 2002, p. 188). A ACD enfatiza as ações sociais postas em prática por meio do discurso tais “como o abuso o poder, o controle social, a dominação, as desigualdades sociais ou a marginalização e exclusão sociais” (IÑIGUEZ, 2004, p. 119). Nessa perspectiva, os autores da ACD buscam, por meio de suas análises, despertar uma atitude crítica

nos indivíduos, especialmente aqueles que mais convivem com os discursos de dominação (IÑIGUEZ, 2004).

Segundo os autores dessa linha, a ACD difere das outras abordagens críticas do discurso em sua visão dos textos falados, escritos e multimidiáticos. Sua base teórica é o marxismo, especialmente o “marxismo ocidental” do século XX (FAIRCLOUGH; GRAHAM, 2002), ou seja, uma discussão teórica desenvolvida a partir da década de 1920 que propunha uma releitura do marxismo diferente da proposta do marxismo soviético. Vale ressaltar que a linha inglesa também utiliza autores da AD francesa.

Neste trabalho, buscamos a operar com ambas as linhas da Análise do Discurso, uma vez que existem “possibilidades de intersecções, haja vista sua tradição histórica em afirmarem-se abertamente políticas e, portanto, potencialmente polêmicas, sendo seus papéis analisar e revelar a função do discurso na (re)produção da dominação social” (MELO, 2009, p. 17).

Essa tendência de articulação também tem sido empregada no campo da sociologia organizacional e do trabalho para análise de materiais discursivos, como demonstra a obra de Rodriguez (2007), que trabalha com as linhas da AD aqui referidas.

A Análise do Discurso é capaz de identificar os “choques de deslocamento” (PÊCHEUX, 2011, p. 114). Esse “aparato teórico, seu método de análise e sua práxis” (FERREIRA, 2003, p. 41) vão ao encontro da abertura das pesquisas para métodos qualitativos tais como observação participante, análise do discurso e desconstrução textual, os quais não foram aceitos em muitos domínios do *mainstream* organizacional. Esses métodos qualitativos parecem oferecer maneiras particularmente úteis para aprofundar o entendimento do fenômeno cultural (MARTIN, 2005, tradução nossa). A autora completa:

Um observador da cultura está interessado nas superfícies das manifestações culturais porque detalhes podem ser informativos, mas ele ou ela também procura uma compreensão profunda dos modelos de sentido que ligam essas manifestações, às vezes em harmonia, às vezes em conflitos amargos entre grupos, e às vezes em teias de ambiguidade, paradoxo e contradição (MARTIN, 2005, p. 393, tradução nossa).

Antes de aprofundar esses mecanismos, é preciso perceber a operacionalização ideológica que permite o entrelaçamento entre discurso e prática social.

#### **4.1 Discurso, ideologia e prática social**

O discurso pode ser considerado o enunciado inserido em seu contexto e gera efeitos de sentido que estão materializados nos recursos linguísticos. Segundo Fiorin (1995), enquanto o texto é individual, o discurso é social. “Há um nível grande de liberdade no âmbito da textualização, enquanto no nível discursivo, o homem está preso aos temas e às figuras das formações discursivas existentes na formação social em que está inserido” (FIORIN, 1995, p. 41). A investigação do discurso permite a verificação de quais valores, ideias e comportamentos são relevantes para uma sociedade, localizados em um tempo e um espaço determinados. Para Citelli (1995) “(...) O discurso é, ao mesmo tempo, prática social cristalizada e moderador de uma visão de mundo” (p. 56).

Nas relações entre as diversas práticas sociais (econômicas, discursivas, religiosas, políticas, de trabalho etc.) podem funcionar mecanismos ideológicos, postos em desenvolvimento por meio da linguagem, que opera signos verbais (palavras, textos) e não-verbais (imagens, gestos, materiais). Pêcheux (1988), valendo-se do pensamento althusseriano, resume: “(...) as ideologias não são feitas de ‘ideias’ mas de ‘práticas” (p. 144). Essas práticas podem ser uma ação discursiva.

Os símbolos, por isso, podem ser veículos efetivos de implantação, sustentação e mudança da cultura organizacional. Entre eles, estão as metáforas e a promoção de novos mitos, por meio dos quais se pode inventar novas explicações para a maneira como as coisas são. Além disso, ritos e cerimoniais, entre eles ritos de passagem, ritos de melhoria (para recompensar aqueles comportamentos mais de acordo com as ideologias desejadas) e ritos de degradação (só usados quando o indivíduo já teve uma chance de mudança). A construção de sentido de uma cultura também ocorre pelo uso de uniformes, novos jargões, novas histórias que circulam, novas canções escritas e daí por diante (TRICE; BEYER, 2005, p. 388-9, tradução nossa). Martin (2005, tradução nossa) dá mais exemplos de ações que tornam concreta a cultura de uma organização: as histórias que as pessoas contam para aqueles que chegam para explicar “como as coisas funcionam”, modo como os

escritórios são organizados e os itens pessoais estão ou não dispostos, o modo como as pessoas se relacionam (com afeição, competitividade, ódio etc.) e assim por diante.

O discurso, composto por esses elementos, materializa a ideologia da eficiência organizacional, cujos benefícios se espalhariam para além dos interesses econômicos:

A ideologizada racionalidade funcional – tomada de decisão orientada em direção da melhora da eficiência ou da performance – promove a legitimação de organizações formais para o público em geral assim como para aqueles que trabalham com organizações específicas (PFEFFER, 2005, p. 293, tradução nossa).

A fim de focar essas complexas relações, nas mais diversas esferas, a Análise do Discurso se vale de peças como entrevistas, cartazes, reportagens, livros, fotografias, filmes etc. Uma vez que se apoiam na linguagem, todos esses suportes veiculam sentidos em conformidade com os produtores e também pelos receptores que filtram as mensagens.

Nesse cenário, os meios de comunicação são importantes na construção de representações acerca de fatos, reforçando ou combatendo opiniões, ideias e valores. Essas ações comunicacionais, contudo, não são transparentes uma vez que linguagem está embasada no signo e este, conforme Bakhtin (2002), não é transparente. “Um signo não existe somente como parte da realidade; ele também reflete e refrata uma outra. Ele pode distorcer essa realidade, ser-lhe fiel, ou apreendê-la de um ponto de vista específico etc.” (p. 32). Cada signo ideológico é um fragmento material da realidade. Onde o signo se encontra, encontra-se também o ideológico. Tudo que é ideológico possui, assim, um valor semiótico (BAKHTIN, 2002).

A linguagem, ao operar signos para representar o mundo, opera também as ideologias, que podem ser entendidas como

(...) significações/construções da realidade (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 (FAIRCLOUGH, 2001, p. 116).

O entendimento da ideologia é central em ambas correntes da Análise do Discurso e, por isso, consiste em um ponto de intersecção entre os trabalhos de

Pêcheux (linha francesa) e Fairclough (linha inglesa), sendo o primeiro alinhado à teoria de Althusser e o segundo, aos trabalhos de Gramsci (MELO, 2009). Segundo Guilbert (2013), assim como Pêcheux, Fairclough conclui que toda análise do sentido de um texto deve se interessar pelo que está implícito à ideologia inscrita na materialidade do discurso. “Esse dispositivo pragmático põe em xeque a ‘incompatibilidade’ da ACD em relação a Pêcheux, algo totalmente improdutivo para a pesquisa sobre a evidência da ideologia” (p. 133).

Uma das preocupações da Análise do Discurso é enfatizar que a forma de circulação dos discursos gera um apagamento de seus “autores”. Quando os meios de comunicação de massa indicam modos de agir e pensar coerentes com a lógica empresarial, o discurso acaba se imbuindo de uma universalidade, sem uma autoria e uma origem histórica delimitada. Para Orlandi (2002), “é mais fácil responder à autoridade visível que à autoridade que não diz seu nome” (p. 109). Ou seja, as formas de resistência e mobilização e da não aceitação são enfraquecidas uma vez que o trabalhador percebe determinados mecanismos como algo dado, determinado, sem uma autoria nítida.

Dessa forma, a linguagem movida no discurso impulsiona um mecanismo ideológico, já que “a linguagem é o lugar privilegiado em que a ideologia se materializa” (BRANDÃO, 1998, p. 20). “Numa sociedade encantada pela ‘inversão’ de significados e pelo ilusionismo necessário da liberdade de escolha do indivíduo-consumidor” (BELLUZZO, 2013, p. 19), o lema do “querer é poder” é reforçado para o trabalhador, que exige de si mesmo a postura do chamado *self made man*, o homem que se faz por si mesmo, um empreendedor no mundo dos negócios.

#### **4.2 Formação discursiva, formação ideológica e sujeito**

Quando traçamos um determinado período na história, de tempo e espaço, com características próprias, emerge para a Análise do Discurso o que chamamos de formação discursiva, no qual o discurso nasce e se realiza.

A formação discursiva é uma importante categoria da Análise do Discurso e define-se como “aquilo que numa formação ideológica dada – ou seja, a partir de uma posição dada em uma conjuntura sócio-histórica dada – determina o que pode e deve ser dito” (ORLANDI, 2002, p. 43). Trata-se do parâmetro daquilo que se pode dizer discursivamente dentro de um determinado contexto econômico, social e histórico. “As FDs são posicionadas em complexos de FDs relacionadas referidas

como 'interdiscurso', e os sentidos específicos de uma FD são determinados 'de fora' por sua relação com outras no interdiscurso" (FAIRCLOUGH, 2001, p. 53).

A formação discursiva se insere em uma formação social (capitalista) e está atrelada à formação ideológica, entendendo-se a ideologia não como ideias, mas como práticas. É na FD que se dá a constituição do sentido (PÊCHEUX, 1988). A Análise do Discurso inglesa busca compreender as "práticas discursivas que constroem as várias ordens sociais vigentes e (...) as formações discursivas que engendram as relações de poder, as representações e identidades sociais e os sistemas de conhecimentos e crença (...)" (MELO, 2009, p. 9).

Chamaremos, então, de formação discursiva aquilo que, numa formação ideológica dada, isto é, a partir de uma posição dada numa conjuntura dada, determinada pelo estado da luta de classes, determina o que pode e deve ser dito (articulado sob a forma de uma arenga, de um sermão, de um panfleto, de uma exposição, de um programa etc.) (PÊCHEUX, 1988, 160).

Considerando a formação discursiva atual, o discurso adotado pela mídia evita o termo trabalhador, sendo mais comuns os usos de "colaborador" ou "funcionário". O emprego desses termos em detrimento daquele indica uma relação importante entre indivíduo e a linguagem. O discurso *sobre* o trabalho e do trabalho, tal como outros discursos, são suscetíveis a mutações históricas que podem ser apreendidas na língua. Assim, língua e história estão intrinsecamente ligadas. Por exemplo, no enunciado "Os empregados devem atender aos seus patrões" denota-se uma formação discursiva da luta de classes. Se tivermos outro enunciado tal como "Os colaboradores são motivados a seguirem o seu líder", já nos referimos a uma formação discursiva distinta, da competição individual. As duas frases, portanto, recortam o mundo a partir de formações discursivas distintas no interior de uma mesma formação ideológica (capitalista).

O discurso da cultura organizacional voltada ao sucesso do indivíduo busca elidir a luta de classes polarizada (patrão x trabalhador). Daí cria-se uma cisão entre o trabalhador e o executivo, ainda que este também seja um trabalhador, porém, em um grau menor de subordinação. Nesse processo, o indivíduo (executivo ou subordinado) passa a se identificar ou, melhor, passa a se subjetivar em um lugar discursivo, assumindo um discurso alinhado a *Você S/A*. O título da publicação, portanto, sintetiza esse tratamento temático. O trabalhador, em diversos graus hierárquicos, passa a se identificar mais consigo enquanto indivíduo em uma

competição pelo sucesso do que por um indivíduo pertencente a uma classe social inserido no conflito capital x trabalho.

Para compreendermos os sentidos produzidos a partir do discurso da mídia acerca da cultura do trabalho contemporânea, é preciso considerar a formação discursiva na qual a revista e seus discursos estão relacionados.

No entanto, mesmo inseridos em uma determinada formação discursiva, existem “irregularidades” na textura discursiva. Os discursos não são homogêneos uma vez que estão inseridos em uma formação discursiva (FD) que traz resquícios de outras épocas, circunstâncias, falas, acontecimentos, ideias etc. As formações discursivas revelam as formações ideológicas que as integram e delimitam o que pode ou não ser dito em uma dada situação conjuntural.

Por isso, a formação discursiva segue o primado do interdiscurso, isto é, o entrelaçamento de diferentes discursos. “A FD é marcada por regras de controle social e é sempre formada por outras FDs, o que já anuncia a noção de heterogeneidade do discurso, que passa conceber a função interdiscursiva como cerne do funcionamento da linguagem” (MELO, 2009, p. 8). Para verificar essas relações entre os discursos olha-se para a materialidade linguística (como léxico, construções sintáticas, modalidades enunciativas). Said (1977, tradução nossa) aponta uma forma de estudo denominada local estratégico, cuja definição aproxima-se, na Análise do Discurso, do posicionamento, noção esta relacionada à formação discursiva. Trata-se de uma maneira de descrever a posição do autor em um texto. A formação estratégica é outra noção trazida e possibilita a análise da relação entre textos e a maneira na qual grupos de textos, tipos de textos, até mesmo gêneros textuais adquirem densidade e poder referencial entre si e também na cultura em um segundo momento. Traduzido no texto, essa posição (*location*) inclui tipos de voz de narrativa que se adota, tipo de estrutura, tipos de imagens, temas e motivos que circulam no texto.

A partir de sua identificação com a formação discursiva que o domina (isto é, que o constitui) é que o indivíduo se transforma (PÊCHEUX, 1988). Trata-se, pois, do processo de assujeitamento. Na visão de Fairclough (2001), o sujeito ora se conforma à formação discursiva, ora resiste a elas através da resignificação.

A noção de sujeito trabalhada coincide com a própria noção do indivíduo, que segue uma “autonomia controlada” ou uma “liberdade sob pressão”. Não há como

posicionar o sujeito/indivíduo em um dos polos, mas sim entendê-lo como um ente que transita entre esses polos.

A noção de assujeitamento que buscamos está relacionada aos mecanismos ideológicos, sem deixar de lado a dimensão de negociação. “A noção de assujeitamento se presta, por vezes, a certas confusões. Assujeitar-se é a condição indispensável para ser sujeito. Ser assujeitado significa antes de tudo ser alçado à condição de sujeito, capaz de compreender, produzir e interpretar sentidos”. (FERREIRA, 2003, p. 43). O assujeitamento é imposto-dissimulado sob a aparência da autonomia, isto é, da estrutura discursiva da forma-sujeito (isto é, o efeito representado por um sujeito). Ao reconhecer-se como sujeito, este se “esquece” das determinações que o colocaram no lugar que ele ocupa (PÊCHEUX, 1988). Segundo Pêcheux, a forma-sujeito não é um ponto de partida, mas sim um efeito (GUILBERT, 2013).

O indivíduo-sujeito busca e, ao mesmo tempo, cria sua identidade no trabalho. “Nem a hipertrofia do sujeito cheio de vontades e intenções, nem o total assujeitamento e a determinação de mão única. O sujeito assim como é afetado pela formação discursiva na qual se inscreve, também a afeta e determina em seu dizer” (FERREIRA, 2003, p. 43).

No âmbito jornalístico das grandes empresas de comunicação, as formações discursiva e ideológica são determinadas de maneira explícita por meio da linha editorial. É nela que estão explicitados o que interessa ao veículo desde a temática até o tratamento dessa temática, quais pontos serão aprofundados, quais serão editados ou até mesmo silenciados.

A linha editorial, por sua vez, alinha-se aos preceitos de controle das ferramentas de gestão, que buscam o consenso de maneira bastante atenuada. Vejamos o trecho de um livro de administração, ao abordar como as discrepâncias entre o papel do trabalhador e a percepção do trabalhador em relação ao seu papel:

Ações corretivas, em um primeiro momento, devem ser sucedidas em ações preventivas que visem reverter os valores sociais circulantes, possibilitando o surgimento de representações sociais posicionadas com as tendências contemporâneas do papel do trabalhador diante do trabalho, ou seja: postura proativa, iniciativa, empreendedorismo habilidade para lidar com as ambiguidades, flexibilidade e aumento de sua autoestima, o que o tornará mais confiante e disposto a assumir os desafios que surgem continuamente (...) (KANAANE, 1999, p. 108).

Vejamos a seguir quais categorias serão consideradas a fim de identificarmos as heterogeneidades discursivas da mídia no que tange à cultura contemporânea do trabalho.

### **4.3 Categorias da Análise do Discurso**

Para tornar mais claro os procedimentos metodológicos do estudo proposto, destacamos as categorias operacionais da AD para a análise dos textos aqui propostos, a fim de contrapor-los ao seu contexto da flexibilização do trabalho. São elas: intertextualidade e interdiscursividade (sendo que esta inclui as figuras de linguagem, a modalidade, o ethos e o campo lexical).

Ainda que os conceitos propostos para a análise se aproximem da Análise do Discurso francesa, a contribuição da Análise Crítica do Discurso é fundamental por salientar noções já destacadas nas origens da AD. A complementação entre as duas línguas ainda explicita uma tendência, nesta pesquisa, em alinhar conceitos que são comuns a ambas as linhas e que não se opõem, mas sim se completam.

#### **4.3.1 Intertextualidade**

A noção de intertextualidade está ligada à formação discursiva, uma vez que o “complexo de formações ideológicas” (PÊCHEUX, 1988) nas quais uma FD está inserida pode ser definida como a intertextualidade. A intertextualidade é a maneira como o texto incorpora trechos de outros textos. Tal identificação se dá, conforme Fairclough (2001), por meio da lexicalização, uma vez que as palavras podem tornar um processo claro e estável. “A rápida transformação e reestruturação de tradições textuais e ordens de discurso é um extraordinário fenômeno contemporâneo, o qual sugere que a intertextualidade deve ser um foco principal na análise do discurso” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 135).

Conforme Fairclough (2001), Mikhail Bakhtin foi um dos principais teóricos a apontar que um texto é moldado por vários outros textos, nem sempre de maneira explícita. Cada enunciado consiste em um elo na cadeia de comunicação. “Isto é, enunciados – ‘textos’ em meus termos – são inerentemente intertextuais, constituídos por elementos de outros textos” (p. 134). Ao citar Julia Kristeva como autor do termo “intertextualidade”, Fairclough lembra que o texto absorve e é construído por textos do passado. O texto responde, reacentua e retrabalha textos passados.

A intertextualidade e a interdiscursividade estão relacionadas à heterogeneidade, própria do discurso, e que indica que um discurso “mistura diversos tipos de sequências textuais, faz variar a modalização, os registros de língua, os gêneros do discurso etc. Entre os fatores de heterogeneidade, atribui-se um papel privilegiado à presença de discursos “outros” (...)” (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2004, p. 261).

Na heterogeneidade. “(...) o fragmento designado como um outro é integrado à cadeia discursiva sem ruptura sintática: de estatuto complexo, o elemento mencionado é inscrito na continuidade sintática do discurso ao mesmo tempo que, pelas marcas (...) é remetido ao **exterior** do discurso” (AUTHIER-REVUZ, 1990, p. 30, grifo da autora).

A autora define dois níveis da heterogeneidade. A heterogeneidade mostrada se permite localizar no discurso, podendo ser não marcadas (indireto livre, alusões, ironia, pastiche, metáforas, jogos de palavras etc.) e marcadas, explícitas (discurso direto, aspas, incisos, glosas). Já a heterogeneidade constitutiva relaciona-se mais especificamente ao interdiscurso, tomando o discurso como produto de interdiscursos (relacionada ao dialogismo bakhtiniano) (AUTHIER-REVUZ, 1990; CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2004).

(...) num domínio como o da enunciação, o exterior inevitavelmente retorna implicitamente ao interior da descrição e isto sob a forma ‘natural’ de reprodução, na análise, das evidências vivenciadas pelos sujeitos falantes quanto a sua atividade de linguagem (AUTHIER-REVUZ, 1990, p. 25).

A intertextualidade pode se dar em níveis distintos. Pode ser horizontal (quando um texto se relaciona com a sequência de textos anteriores e posteriores cronologicamente) e vertical (relações do texto com seus contextos imediatos ou distantes).

Essa circulação de discursos de uma região do saber para outra gera uma eficácia discursiva. “Ao fazer a remissão a outro(s) discurso(s), o sujeito recorre a elementos elaborados alhures os quais, intervindo sub-repticiamente, criam um efeito de evidência que suscita a adesão do seu auditório” (BRANDÃO, 2002, p. 76). Dessa forma, o campo jornalístico, por exemplo, utiliza elementos de outros campos, em especial do saber científico (jurídico, econômico, médico, sociológico etc.), criando um efeito persuasivo.

Para aferirmos a intertextualidade, verificaremos as citações empregadas (entre elas, as marcas textuais das citações diretas e indiretas). As citações diretas são utilizadas entre aspas e reproduzem as mesmas palavras usadas pela fonte original, de forma literal. No entanto, Maingueneau (2004) analisa a fidelidade do discurso direto (DD): “Mesmo quando o DD relata falas consideradas como realmente proferidas, trata-se apenas de uma encenação visando criar um efeito de autenticidade” (MAINGUENEAU, 2004, p. 141). Isso porque existe uma reconstrução da situação em as palavras foram ditas:

Como a situação de enunciação é reconstruída pelo sujeito que a relata, é essa descrição necessariamente subjetiva que condiciona a interpretação do discurso citado. O DD não pode, então, ser objetivo: por mais que seja fiel, o discurso é sempre apenas um fragmento de texto submetido ao enunciador do discurso citante, que dispõe de múltiplos meios para lhe dar um enfoque pessoal (MAINGUENEAU, 2004, p.141).

Dentre os efeitos de sentido criados pelo emprego do discurso direto, estão: criar autenticidade; distanciar-se para não aderir ao que foi dito; mostrar-se sério e objetivo (p. 144).

Já a citação indireta, sem aspas, propõe um panorama da ideia, sem o comprometimento literal do DD. Nele, “(...) o enunciador citante tem uma infinidade de maneiras para traduzir as falas citadas, pois não são as palavras exatas que são relatadas, mas sim o *conteúdo do pensamento*” (MAINGUENEAU, 2004, p. 149).

Em ambos – discurso direto e indireto – o verbo introdutório da citação também é pleno de sentidos, e direciona o ponto de vista do enunciatário (no caso da revista, o leitor). “(...) A escolha do verbo introdutor é bastante significativa, pois condiciona a interpretação, dando certo direcionamento ao discurso citado” (MAINGUENEAU, 2004, p. 150). Como exemplos desses verbos (também chamados verbos *dicendi*), temos: dizer, alertar, destacar, falar, concluir etc.

Na categoria de intertextualidade também iremos considerar as fontes utilizadas (pessoas entrevistadas, livros, filmes, pesquisas e outras obras consultadas e que são citadas no texto jornalístico). A escolha dessas fontes é significativa para entender quais discursos e textos são partilhados pela mídia que, em geral, já elabora a angulação de reportagens a partir das vozes autorizadas a se manifestarem no texto. Além da escolha das fontes, os jornalistas realizam a seleção

de quais fragmentos das vozes serão editadas nas matérias, no processo conhecido como edição.

A delegação de vozes é um traço característico no jornalismo informativo e interpretativo e constrói um discurso dotado de uma heterogeneidade enunciativa, a partir da qual é possível identificar lacunas e contradições.

#### **4.3.2 Interdiscursividade**

A interdiscursividade é, dentre muitos conceitos, um dos mais importantes e que permite uma aproximação entre as linhas da Análise do Discurso (MELO, 2009). A interdiscursividade é o processo no qual o discurso incorpora vestígios de outros discursos (publicitário, organizacional, científico, educacional etc.). “Todo discurso é atravessado pela interdiscursividade, tem a propriedade de estar em relação multiforme com outros discursos, de entrar no interdiscurso. Esse último está para o discurso como o intertexto está para o texto” (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2004, p. 286).

Há, portanto, uma diferença importante entre interdiscurso e intertexto. O interdiscurso é todo o conjunto de formulações feitas e já esquecidas que determinam o que dizemos. Quando as palavras fazem sentido é porque elas já fizeram sentido em outros discursos. Já para o intertexto o esquecimento não é estruturante (ORLANDI, 2002, p. 33 e 34). O interdiscurso refere-se a um conjunto de gêneros que interagem em uma conjuntura dada; trata-se de um jogo de reenvios entre discursos que tiveram um suporte textual, mas de cuja configuração não se tem memória (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2004, p. 286).

Retomando Mikhail Bakhtin, Adam (2013) lembra que “(...) um discurso não pode jamais ser isolado sem riscos: tomado em uma cadeia discursiva qualquer discurso é dinamicamente ligado, como resposta, a outros, e ele invoca outros, por sua vez, como resposta” (p. 97).

A partir da categoria *interdiscursividade*, será possível identificar a mescla de gêneros discursivos, em especial: acadêmico (educação), gênero empresarial (organizacional) e gênero publicitário (verificando aqui como a revista promove a “carreira” como mercadoria). Trata-se do primado do interdiscurso sobre o discurso.

A interdiscursividade pode ser aferida com a identificação, na materialidade discursiva, de outras categorias: figuras de linguagem, ethos e modalidade.

## **Figuras de linguagem**

São inúmeras as figuras de linguagem utilizadas no dia a dia, seja em falas orais, em textos, livros e até imagens. Servem para criar efeitos como ampliação, mistura de sensações, comparações, personificações, simplificações. Nesta pesquisa, destacaremos dois tipos de figuras: a metáfora e o eufemismo. Além de serem muito comuns, também são empregadas para facilitar os mecanismos ideológicos de linguagem a partir de um jogo de palavras que criam sentidos fluidos, tênues e dinâmicos e geram efeitos de generalizações e ocultamentos.

Analisaremos as metáforas do discurso, formadas a partir das relações de trabalho, uma vez que elas estruturam o modo de pensarmos e agirmos, de uma forma penetrante e fundamental (FAIRCLOUGH, 2001).

As metáforas consistem em uma comparação implícita; são figuras fortes e facilitam a aprendizagem e a retenção das informações como também podem levar mais facilmente a uma ação concreta.

Para Fairclough (2001), não se tratam apenas de adornos estilísticos, superficiais ao discurso. “Quando nós significamos coisas por meio de uma metáfora e não de outra, estamos construindo nossa realidade de uma maneira e não de outra” (p. 241).

Charaudeau e Maingueneau (2004) destacam que a metáfora é considerada a figura do discurso mais importante e desempenha três funções discursivas principais. A função estética é exercida pela sua força imagética e seus efeitos de concretização. A função cognitiva “permite explicar analogicamente um domínio novo ou pouco definido por um domínio conhecido” (p. 330). Por fim, a função persuasiva se aproveita da possibilidade de fornecer uma “analogia condensada” e um “juízo de valor concentrado” (p. 330).

Segundo os autores, os discursos político, morais, jurídicos ou midiáticos fazem grande uso da metáfora para impor opiniões sem demonstrá-las. “(...) Quanto mais a metáfora se apoia em um acordo preliminar e mais ela parece ser óbvia, mais seus efeitos manipuladores são importantes” (BOISSINOT *apud* CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2004, p. 330).

A linguagem metafórica apresenta conceitos que podem ser aplicados a toda e qualquer situação, não tendo nenhum significado específico (WOOD JR., 1999, p. 73). No mundo dos negócios, algumas metáforas são muito utilizadas como as do

esporte (conforme EHRENBURG, 2010), dos jogos, das guerras e das tecnologias informacionais. A metáfora pode incluir o uso de personagens históricas de forma deslocada (WOOD JR., 1999) - por exemplo, livros que exemplificam Jesus como líder nato. O uso desgastado de algumas, em especial pela mídia, pode transformá-las em clichês. Em outros casos, ocorre a naturalização dessas construções de linguagem:

Algumas metáforas são tão profundamente naturalizadas no interior de uma cultura particular que as pessoas não apenas deixam de percebê-las na maior parte do tempo, como consideram extremamente difícil escapar delas no seu discurso, pensamento ou ação, mesmo quando se chama a atenção para isso (p. 241).

A habilidade retórica e a manipulação de símbolos e metáforas por parte dos escritores também marcam a redação da literatura administrativa em geral (WOOD JR., 1999)

A partir da análise, será possível aferir quais metáforas são mais comuns nos discursos relacionados ao mundo do trabalho.

Por fim, temos o eufemismo, uma das principais figuras de linguagem, que cria o efeito de atenuar uma palavra ou expressão pela sua substituição lexical. Charaudeau e Maingueneau (2004), citando César Chesneau Dumarsais, define o eufemismo da seguinte forma:

(Figura) pela qual se mascaram ideias desagradáveis, odiosas ou tristes, sob nomes que não são os nomes próprios dessas ideias. Esses nomes lhes servem como véu e as tornam, em aparência, mais agradáveis, menos chocantes, mais honestas, segundo a necessidade (p. 226).

Atualmente, os eufemismos estão mais ligados aos domínios tabus da sociedade (doença e morte; sexualidade e escatologia). No entanto, Dumarsais avança ao mencionar os eufemismos de civilidade, empregados para lidar com o outro, para evitar lembrar a um “operário” ou “criado” a baixa de seu estado (p. 227).

Tais eufemismos são, hoje, numerosos (“a secretária” [em referência à empregada doméstica], “a terceira idade”, os “deficientes visuais”, os “deficientes auditivos” etc.), como também os que visam ornar com uma espécie de cortina artística certos problemas políticos ou sociais (os “países em via de desenvolvimento”, um “bairro complexo, menos favorecido”, o “afrodescendentes”, o “povo da floresta” etc.) (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2004, p. 227).

Essa “alteração lexical não é apenas parte de um natural processo sinonímico, mas o desejo de dourar uma pílula cujo desgaste se tornou evidente” (CITELLI, 1995, p. 30). Assim, desloca-se uma palavra contaminada para outra angelical, assegurando uma recontextualização do termo que passa a produzir novas ideias e valores (CITELLI, 1995).

Então, o emprego do eufemismo é bastante usual no discurso organizacional, com mais profundidade quando apropriado pelo discurso da mídia, que se propõe a ser mais atraente, e em maior conformidade com as tendências econômicas e sociais.

Por exemplo, a questão da violência é sempre abordada com uma crítica pontual (ao “bandido”) e não a um sistema econômico que produz uma exclusão social estrutural. Toma-se, então, a parte como o todo, num processo ideológico bastante eficiente, uma vez que é reproduzido em ampla escala pela sociedade.

### **Modalidade**

Também levaremos em conta a modalidade nos textos, indicando, a partir de cada oração, a sua função: uma afirmação, uma negação, uma ordem, uma dúvida, uma incerteza. O estudo da modalidade se dá a partir de tempos verbais e advérbios, chamados de “modalizadores” (MAINGUENEAU, 2004).

Charaudeau e Maingueneau (2004) citam os diversos âmbitos do conhecimento em que a modalidade é empregada (Filosofia, Lógica, Semiótica, Linguística). No sentido estrito, para a Filosofia, a modalidade ocorre quando “o conteúdo da proposição, em vez de constituir o objeto de uma simples asserção, encontra-se modificado (isto é, reforçado ou enfraquecido) por uma ideia de necessidade, impossibilidade, possibilidade ou contingência” (p. 334).

Esse sentido estrito vai ao encontro do objetivo da nossa análise, na qual palavras modalizadoras serão consideradas (FAIRCLOUGH, 2001, p. 199):

- Verbos auxiliares modais (“dever” – obrigação moral; “poder” – permissão, possibilidade; “poder” – capacidade; “dever” – possibilidade);

- Tempo verbal: o presente do indicativo (“é”), por exemplo, é uma modalidade categórica;
- Advérbios modais: “provavelmente”, “possivelmente”, “obviamente”, “definitivamente”.

A modalidade pode ser objetiva ou subjetiva, sendo que o primeiro, frequentemente, implica alguma forma de poder. “No caso da modalidade subjetiva, está claro que o grau de afinidade do(a) próprio(a) falante com uma proposição está expresso, enquanto no caso da modalidade objetiva pode não ser claro qual ponto de vista é representado” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 200). A modalidade é um ponto de intersecção do discurso, entre a significação da realidade e a representação das relações sociais (FAIRCLOUGH, 2001).

Fairclough indica algumas características próprias da modalidade no discurso da mídia, o que nos auxiliará no procedimento de análise das reportagens da revista.

A mídia geralmente pretende tratar fatos, da verdade e de questões de conhecimento. Ela sistematicamente transforma em “fatos” o que frequentemente não passa de interpretações de conjuntos de eventos complexos e confusos. Em termos da modalidade, isso envolve uma predileção por modalidades categóricas, asserções positivas e negativas (...) e, portanto, pouco uso de elementos modalizantes (verbos modais, advérbios, adjetivos, indeterminações, e assim por diante). Trata-se também de uma predileção por modalidades objetivas que permitem que perspectivas parciais sejam universalizadas. (...) **Esse mito sustenta o trabalho ideológico da mídia, que oferece imagens e categorias para a realidade; posiciona e molda os sujeitos sociais e contribui principalmente para o controle e a reprodução social** (FAIRCLOUGH, 2001, 201-202, grifo nosso).

## **Ethos**

O ethos consiste na voz que fala no texto e é construída de acordo com os objetivos de determinado discurso, criando assim uma “identidade” de quem fala. É a imagem que o enunciador projeta de si no discurso. O que buscamos nesse tópico é explicar tal noção como a possibilidade de uma intersecção dessas áreas, a exemplo do que fez Amossy (2013) com predominância, no entanto, para a Análise do Discurso de Maingueneau.

Uma análise “preocupa-se não como enunciador real, mas com o enunciador inscrito no discurso, ou seja, com aquele que no interior do discurso diz *eu*” (CITELLI, 1995, p. 49). O enunciador, portanto, pode assumir vários papéis: do líder,

do chefe, do colega de trabalho, do professor, o confidente, dos pais, de um irmão etc.

A linha pragmática, derivada de Ducrot, Amossy (2013) o relaciona à figura do locutor<sup>6</sup>. O ethos “consiste na autoridade exterior de que goza o locutor. Este aparece como um ‘porta-voz autorizado’” (p. 120). O ethos tem uma posição tanto linguística quanto social<sup>7</sup>.

Na realidade, o poder das palavras deriva da adequação entre a função social do locutor e seu discurso: o discurso não pode ter a autoridade se não for pronunciado pela pessoa legitimada a pronunciá-lo em uma situação legítima, portanto, diante de receptores legítimos (AMOSSY, 2013, p. 120).

Esse auditório está imbuído (e compartilha com o locutor) dos valores, evidências, crenças, fora dos quais todo o diálogo se revelaria impossível (AMOSSY, 2013b, p. 123). Para a autora, “dizer que os participantes interagem é supor que a imagem de si construída no e pelo discurso participa da influência que exercem um sobre o outro” (p. 12).

Fairclough (2001) afirma que “a questão do ethos é intertextual: que modelos de outros gêneros e tipos de discurso são empregados para constituir a subjetividade (identidade social, ‘eu’) dos participantes de interações?” (p. 209).

Segundo o autor, o ethos é uma categoria muitas vezes negligenciada nas análises, porém, aborda uma perspectiva crucial da construção: o papel do discurso na constituição ou construção do “eu”:

---

<sup>6</sup> Amossy (2013a) localiza os estudos de Maingueneau sobre ethos na linha da Análise do Discurso e mostra que o autor francês retoma e amplia a significação de ethos dada por Ducrot, inserido, por sua vez, na pragmática. “A maneira de dizer autoriza a construção de uma verdadeira imagem de si e, na medida em que o locutário se vê obrigado a apreendê-la a partir de diversos índices discursivos, ela contribui para o estabelecimento de uma inter-relação entre o locutor e seu parceiro. Participando da eficácia da palavra, a imagem quer causar impacto e suscitar a adesão” (p. 16-17).

<sup>7</sup> Amossy (2013b) demonstra que a dimensão social do ethos, sobre a qual se debruçam os estudos sociológicos, relaciona-se aos estudos de Pierre Bourdieu e sua noção de capital simbólico, uma vez que a fala do ethos se concentra nesse capital, acumulado pelo grupo a quem ele representa. A autoridade do ethos não depende da imagem de si que ele produz em seu discurso, mas de sua posição social e de sua legitimidade para o uso da palavra (AMOSSY, 2013b). “O professor universitário, o padre, o político, o escritor proferem um tipo de discurso que extrai sua eficácia do fato de que eles são, aos olhos do público, habilitados a produzi-lo” (p. 121). Assim, na visão dos sociólogos, o ethos “se inscreve em uma troca simbólica regrada por mecanismos sociais e por posições institucionais exteriores” (p. 122).

Quando se enfatiza a construção, a função da identidade da linguagem começa a assumir grande importância, porque as formas pelas quais as sociedades categorizam e constroem identidades para seus membros são um aspecto fundamental do modo como elas funcionam, como as relações de poder são impostas e exercidas, como as sociedades são reproduzidas e modificadas (FAIRCLOUGH, 2001, p. 209).

O ethos possui características mais concretas, físicas, ao que Maingueneau (2013) designa “corporalidade”, “associada a uma compleição corporal, mas também a uma forma de vestir-se e de mover-se no espaço social” (p. 72). E também ao ethos se atribuem características psicológicas, próprias ao “caráter”. “Caráter e corporalidade do fiador apoiam-se, então, sobre um conjunto difuso de representações sociais valorizadas e desvalorizadas, de estereótipos sobre os quais a enunciação se apoia e, por sua vez, contribui para reforçar ou transformar” (MAINGUENEAU, 2013, p. 72).

Tais características não estão evidenciadas no texto e sua identificação “exige do leitor um trabalho de elaboração imaginária a partir de indícios textuais diversificados” (MAINGUENEAU, 2013, p. 74). Existe, pois, uma interação entre as instâncias do “dito” sugerido e do “mostrado” não explícito, uma vez que é impossível definir uma fronteira clara entre ambos (MAINGUENEAU, 2013).

Assim como as figuras de linguagem, o ethos é uma categoria inserida na interdiscursividade uma vez que, por meio do tom assumido, é possível perceber indícios de quais discursos são trazidos ao discurso presente. Da mesma forma, por constituir no tom assumido no enunciado, o ethos está relacionado à modalidade (categoria que veremos a seguir) e conforme vemos na seguinte citação:

O orador adapta sua apresentação de si aos esquemas coletivos que ele crê interiorizados e valorizados por seu público-alvo. Ele o faz não somente pelo que diz de sua própria pessoa (frequentemente não é de bom tom falar de si), mas também pelas modalidades de enunciação. (...) Assim, o estilo pontuado de exclamações permite induzir o caráter impetuoso ou colérico do locutor (...), o que enche seu discurso de alusões eruditas e de citações parece um homem culto (AMOSSY, 2013, p. 126-127).

Logo, analisar o locutor no discurso é buscar “a aparência que lhe conferem as modalidades de sua fala” (AMOSSY, 2013, p. 15). Vejamos, portanto, em que consiste a modalidade e como esta se relaciona à interdiscursividade e também ao ethos.

### **4.3.3 Campo lexical**

Ao final da análise dos textos, será definido um conjunto de palavras que remetem ao mundo do trabalho conforme a ótica da revista. Para tanto, vamos elencar um campo lexical, isto é, um conjunto de palavras relacionadas à categoria “trabalhador”. O objetivo é sublinhar a nova terminologia enfatizada pelos veículos de comunicação (como, por exemplo, “colaborador”, “energizador”, “empreendedor”, “funcionário”, “líder”, “chefe” etc.) no contexto do mundo do trabalho contemporâneo, indicando a operação ideológica desses termos.

### **4.3.4 Imagens**

Também serão consideradas as imagens fotográficas, ilustrações e quadros que compõem, junto ao texto verbal, o discurso sobre a cultura do trabalho na revista.

A imagem se constitui em texto, em discurso. E vem sendo utilizada para sustentar discursos verbais (SOUZA, 2001). Para as revistas, as imagens fotográficas são um recurso indispensável e amplamente utilizado. Servem para apoiar, de maneira harmônica e complementar, as informações verbais. Portanto, as fotografias são e devem também ser consideradas um texto imagético, com sentidos importantes para revelar a intencionalidade do discurso como um todo.

Por meio da análise de imagens, é possível escapar de uma falsa impressão de passividade e perceber que essa leitura “natural” de uma imagem ativa nos leitores um série de convenções, história e cultura mais ou menos interiorizadas (JOLY, 2005). “A produção de imagens jamais é gratuita, e, desde sempre, as imagens foram fabricadas para determinados usos, individuais ou coletivos” (AUMONT, 2004, p. 74).

Em muitos casos, as imagens jornalísticas das revistas possuem peculiaridades notadamente publicitárias. Em geral, são fotos posadas, ilustradas por modelos profissionais ou pessoas bem-sucedidas, em geral sorridentes; nas fotos, são mostrados/anunciados ideias, produtos ou serviços para serem aderidos ou comprados pelo leitor (BRITTO, 2006). Essas características estão relacionadas à vocação do próprio veículo em questão, originalmente chamados de magazines,

uma remetência a “casas comerciais com numerosos tipos de artigos à venda” (MICHAELIS, 2014).

Entre as funções das imagens, Aumont (2004, p. 79-81) destaca:

- a função simbólica: originada nos contexto religioso (símbolos religiosos), o simbolismo sobreviveu à laicização das sociedades ocidentais e pode veicular novos valores (tais como a liberdade, a democracia etc.) ligados às novas formas políticas;

- a função epistêmica: relaciona-se à possibilidade de a imagem trazer informações (visuais) sobre o mundo; tal função foi ampliada consideravelmente com a era moderna;

- a função estética: destinada a agradar o espectador, oferecendo-lhe sensações específicas. Tal função, hoje, é quase indissociável da noção de arte, a ponto de se confundirem. A publicidade seria o auge dessa ligação imagem/arte.

Partindo desses aspectos, a investigação das imagens fotográficas da revista *Você S/A* terá o objetivo de investigar as informações, os sentidos e valores que são compostos por meio de elementos concretos de cada foto. Souza (2001) trabalha com o conceito de policromia como um jogo de formas, cores, imagens, luz, sombra etc. que desenvolvem um plano sinestésico e, ao mesmo tempo, um plano de sentidos discursivo-ideológico.

Para tanto, no valem da metodologia analítica de decomposição das partes imagéticas, proposta pela semiologia de Barthes (1984). Avaliaremos alguns itens como iluminação, movimento, enquadramento, motivos fotográficos, tema, cores, linhas etc. Para identificar os elementos de uma imagem, colocando-os em relevo em sua análise, Barthes propõe que o analista faça uma substituição desses elementos. Também serão consideradas as fontes das fotos e recursos como montagem e tratamento digital.

## 5 COMUNICAÇÃO, TRABALHO E CARREIRA

No ambiente de trabalho, a comunicação, aliada a outras práticas gerenciais, irão colaborar para a formação de uma cultura organizacional, que acaba reproduzindo as relações de trabalho flexibilizadas. A expressão ideológica do querer-ser é potencializada no perfil do novo profissional: “dinâmico”, “flexível”, “que se adapta e se arrisca frente aos desafios”, entre várias outras expressões cristalizadas pelas vozes do discurso empresarial. Esse tipo de literatura – livros, jornais, revistas, programas - “deve mostrar no que o modo prescrito de obter lucro pode ser atraente, interessante, estimulante, inovador ou meritório” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 35). Essa forma de pensar reproduz e legitima as novas formas do capitalismo de transferir ao trabalhador o seu (in)sucesso.

O objetivo dessas “ferramentas de comunicação”<sup>8</sup>, segundo o discurso administrativo, é valorizar e incentivar o trabalhador (chamado nos dias atuais de “colaborador”, terminologia que já indica um viés ideológico). No entanto, esse discurso comunicacional sedimentará as constantes mudanças das relações de trabalho instauradas por um modelo de flexibilização. “Às múltiplas funções acrescenta-se a de levar, cada vez mais, os assalariados a interiorizar a maneira de raciocinar os pontos de vista, a linguagem, as convicções, as racionalidades dominantes [...]” (LINHART, 2007, p. 102).

Trépo (1994) complementa: existe uma publicidade artificial que marca uma distância enorme entre discurso dos dirigentes e a realidade vivida por 60% a 90% dos assalariados das empresas. Citando Landier, há, também, uma função ideológica nos modismos ou práticas gerenciais. “O fenômeno da moda está inscrito nas profundezas da natureza humana, permanece como a maneira principal de fazer evoluir as organizações criadas pelo homem” (TRÉPO, 1994, p. 97).

Modismos ou não, essas práticas de gestão são refratadas discursivamente. Palavras como “associação”, “equipe”, “missão”, “aprendizado”, “diálogo”, “participação” também foram deslocadas para o ambiente de trabalho com o intuito de simular, motivar ou mascarar situações que nem sempre se realizam. Trata-se de “simulacros linguísticos” (FÍGARO, 2008, p. 97). “Quando se fala do **discurso de**

---

<sup>8</sup> A noção de ferramenta de comunicação se aproxima mais da perspectiva administrativa, que percebe a comunicação como um veículo de mensagens a serem transmitidas e introjetadas e não como um conjunto de enunciados (termos e expressões) que constitui o sujeito e é, também, por ele constituído a partir da linguagem.

**máscara**, ressalta-se como a retórica pode servir de um discurso que tenha coerência e coesão internas, mas que, muitas vezes, não condiz com o que a experiência das pessoas registra” (FÍGARO, 2008, p. 98, grifo nosso).

E por que o discurso é tão importante para a cultura organizacional? As organizações são “fontes de prazer e de neurose, realização e estresse. Poderosas, elas atraem e seduzem, cooptam e socializam. Para muitos de nós, organizações constituem-se em uma fonte de identidade” (WOOD JR., 1999, p. 11). Uma organização “funda-se a partir de um discurso. Tem uma fala sobre si e de si mesma, que lhe dá identidade, finalidade, atribuição, representação social e política” (FÍGARO, 2008, p. 94).

### **5.1 As revistas sobre carreira e negócios**

Levando em conta a importância do discurso, amplamente disseminado pelo aparato midiático, neste capítulo, examinamos o mercado editorial de revistas impressas voltadas ao mundo dos negócios, do mercado de trabalho e, em especial, da carreira, que consiste o nosso foco nesta pesquisa.

As revistas são publicações que se especializam em assuntos, percorrendo de segmentos voltados a diversos públicos (revistas de atualidades, femininas, de ciências, de moda, culinária, celebridades, esportes etc.).

As revistas sobre negócios e carreira são, em geral, lidas por um público constituído por executivos e aspirantes a alto executivos; também são leituras divulgadas internamente pelos setores de Recursos Humanos das empresas de vários portes.

Apesar de defenderem o sucesso, seu público não é necessariamente bem sucedido, ainda que o desejem ser. Essas publicações serviriam, nessa perspectiva, como estímulo (motivação) externo para o indivíduo se transformar.

A revista *Você S/A* integra um segmento de mercado jornalístico voltado ao leitor interessado em investir em si mesmo, manter-se atualizado e altamente empregável. Sendo assim, foi preciso mapear quais são as publicações concorrentes da *Você S/A*.

Para a identificação das concorrentes da revista *Você S/A* - as quais constituem o nicho das publicações impressas sobre negócios e carreiras - foi consultada uma agência de publicidade. A partir da listagem fornecida pela agência, foi feita uma pesquisa complementar diretamente em bancas de revista.

A partir desse levantamento, foram elencadas as seguintes publicações:

*Época Negócios*

*Exame*

*Exame PME*

*Gestão e Negócios*

*IstoÉ Dinheiro*

*Meu próprio negócio*

*Pequenas Empresas & Grandes Negócios*

*Você RH*

*Você S/A*

Em seguida, foi realizada uma pesquisa na páginas das publicações na internet. Algumas editoras (como a Abril e a Globo) mantêm versões digitais das revistas, com matérias complementares e informações sobre as características de mercado e editorial dessas revistas. Com base nessa pesquisa e em uma leitura paratextual<sup>9</sup> dos elementos visuais e verbais das revistas, foi possível identificar dados como preço de capa, slogan (frase sintética que representa o produto), linha editorial e ano de lançamento.

A fim de permitir um panorama das revistas, os dados foram dispostos no seguinte quadro:

---

<sup>9</sup> Paratexto ou peritexto pode ser definido como o entorno do texto que, no caso do discurso jornalístico, é composto por elementos como manchetes, linhas finas, títulos de quadros complementares (*box*) e “chapéu” da notícia; este último, de acordo com o jargão jornalístico, consiste em uma palavra que define o tema da reportagem e é inserido, em geral, na parte superior da página, acima da manchete.

**Quadro 3 - Publicações brasileiras voltadas a carreira e/ou negócios**

Publicação	Editora	Periodicidade	Preço (capa)	Lançamento
<i>Época Negócios</i>	Globo	Mensal	R\$14,00	2007
<b>Descritivo / Linha editorial</b>				
 <p><b>Inspiração para inovar.</b> Pessoas inovadoras, ideias inovadoras, empresas inovadoras, no Brasil e no mundo, e nos mais variados ramos de atuação – este é o coração da Época NEGÓCIOS. Fiel a esse propósito, o <i>site</i> oferece as notícias mais importantes do mundo dos negócios. Traz ainda um cardápio variado de blogs que abrange os mais importantes temas da agenda de um executivo nos dias de hoje: liderança, sustentabilidade, finanças, bolsa de valores, inovação e tecnologia. O site também complementa a leitura da revista com conteúdo extra às reportagens: trechos de livros, fotos, pesquisas e podcasts.</p>				
<i>Exame</i>	Abril	Quinzenal	R\$16,90	1967 (Ano 48)
<b>Descritivo / Linha editorial</b>				
 <p>EXAME leva aos seus qualificados leitores informação de qualidade e análises profundas sobre os principais acontecimentos do mundo dos negócios. São leitores que percebem o real valor das informações e análises publicadas. Com credibilidade, independência e relevância, o conteúdo de EXAME é decisivo para o dia a dia e a carreira de milhares de executivos e investidores.</p>				
<b>Descritivo / Linha editorial</b>				
 <p><i>Exame PME</i> surgiu há poucos anos e já conquistou milhares de leitores empreendedores em busca de crescer e fortalecer seus negócios. Publicação dirigida aos pequenos e médios empresários brasileiros, a revista traça um panorama sobre o setor e traz casos de sucesso, experiências concretas e análises que podem ajudar na condução dos negócios.</p>				
<i>Gestão e Negócios</i>	Escola	Mensal	R\$9,80	2007
<b>Descritivo / Linha editorial</b>				
 <p>Para vencer na vida profissional e pessoal. <i>Gestão &amp; Negócios</i> é a uma publicação destinada ao mundo corporativo. Oferecendo a profissionais e empreendedores um conteúdo dinâmico e engajado, a publicação busca promover sua formação em torno de temas comuns ao dia a dia do profissional brasileiro. Suas matérias são ideais para homens e mulheres que pretendem potencializar sua carreira e chegar ao lugar mais alto do mercado e da empresa em que atuam.</p>				

<b>Isto é Dinheiro</b>	Três	Mensal	R\$14,90	1997
	<b>Descritivo / Linha editorial</b>			
	<p><i>Isto é Dinheiro</i> é a única revista semanal de economia, negócios e finanças do Brasil. O grande diferencial de <i>Isto é Dinheiro</i> é a harmonia entre a profundidade das análises econômicas e seu formato agradável e acessível. Cobertura pioneira nas áreas de responsabilidade social e sustentabilidade com olhar econômico. Aborda temas relacionados à economia, mercado digital, estilo, gestão e finanças</p>			
<b>Meu próprio negócio</b>	On line	Mensal	R\$9,50	2004 (ano 11)
	<b>Descritivo / Linha editorial</b>			
	<p>O site da editora (<a href="http://www.revistaonline.com.br">www.revistaonline.com.br</a>) funciona como uma loja virtual e não traz informações sobre a publicação</p> <p>Pela leitura e projeto gráfico de <i>Meu próprio negócio</i>, é possível perceber que a revista segue uma linha mais “popular”, com fotos recortadas, cores quentes e chamativas (vermelho, amarelo), várias chamadas na capa e manchetes no estilo “conquiste dinheiro e sucesso”. A publicação aborda temas como o sucesso no próprio negócio, empreendedorismo (incluindo franquias), dicas de gestão, perfil (iniciativas, atitudes etc.). Levando-se em conta a tendência das revistas e dos próprios meios de comunicação em investir no projeto gráfico, é possível notar que as reportagens possuem muita informação verbal e baixa informação não-verbal (elementos organizadores, cores, fotos, ícones, boxes etc.). Segue-se, na maior parte das páginas, uma diagramação mais tradicional (dividida em três colunas).</p>			
<b>Publicação</b>	<b>Editora</b>	<b>Periodicidade</b>	<b>Preço (capa)</b>	<b>Lançamento</b>
<b>Pequenas Empresas &amp; Grandes Negócios (PEGN)</b>	Globo	Mensal	R\$12,00	1989
	<b>Descritivo / Linha editorial</b>			
	<p>A revista do empreendedor. Um guia indispensável e inovador para o empresário nas áreas de gestão, mercado, marketing, estratégia, finanças, tecnologia e internet. Possui uma versão online (<a href="http://revistapegn.globo.com">revistapegn.globo.com</a>). De acordo com a editora Globo, <i>Pequenas Empresas &amp; Grandes Negócios</i> é referência nacional em empreendedorismo. Sua missão é ajudar pessoas inovadoras a transformar ideias em grandes realizações. As reportagens da revista e do site apresentam oportunidades de novos negócios e tratam do que há de mais moderno em gestão, mercado, marketing, estratégia, finanças, tecnologia e internet para pequenas e médias empresas. Traz também perfis e artigos de especialistas renomados, histórias de empreendedores de sucesso e o caminho das pedras para quem está começando. No site, há ainda uma área dedicada às franquias, com opções de novos negócios para o empreendedor.</p> <p>De acordo com Mídia Kit, <i>Pequenas Empresas &amp; Grandes Negócios</i> reúne em uma mesma marca tradição e inovação. Pioneira e líder absoluta no segmento de empreendedorismo, a revista vende mais que todas as suas concorrentes juntas. É referência obrigatória para quem tem por objetivo ter seu sonho de negócio realizado. De acordo com pesquisa publicada no Mídia Kit da revista, vende 103.493 exemplares por edição.</p>			

<b>Você RH</b>	Abril	Mensal	R\$19,90	2012
	<b>Descritivo / Linha editorial</b>			
	A revista <i>Você RH</i> , referência na área de gestão de pessoas, tem por missão desvendar os desafios do Recursos Humanos e apresentar estratégias eficazes de gestão para tornar o negócio ainda mais competitivo no mercado de atuação. Sua abordagem é focada nos gestores de pessoas que estão no centro de decisões estratégicas das grandes empresas do Brasil. <i>Você RH</i> conta também com uma circulação dirigida para os principais executivos de RH, CEO's, CFO's, Vice Presidentes e Headhunters.			
<b>Você S/A</b>	Abril	Mensal	R\$13,90	1998
	<b>Descritivo / Linha editorial</b>			
	A revista para quem quer fazer a gestão da sua carreira e de suas finanças pessoais. <i>Você S/A</i> apresenta o ambiente de trabalho real, seus personagens e suas histórias. Traz os bastidores das empresas e conteúdo sobre carreira, dando subsídios para o leitor lidar com os dilemas, desafios e oportunidades no trabalho. Com artigos e matérias relevantes, <i>Você S/A</i> entra no mundo do leitor. Leva a ele o que há de mais atual em planejamento e desenvolvimento de carreira, finanças pessoais, planejamento e consumo.			

**Fontes:** Adaptados dos sites  
[grupoabril.com.br/](http://grupoabril.com.br/)  
[anuncie.globo.com/mediakit/editoraglobo](http://anuncie.globo.com/mediakit/editoraglobo)  
[editora3.terra.com.br/istoe\\_dinheiro.php](http://editora3.terra.com.br/istoe_dinheiro.php)  
[revistagestaoenegocios.uol.com.br/index.php/?a=index](http://revistagestaoenegocios.uol.com.br/index.php/?a=index)  
[istoedinheiro.com.br](http://istoedinheiro.com.br)

O nicho mercadológico voltado a publicações sobre carreira começou a ser explorado na década de 1960, com o lançamento da revista *Exame*. No entanto, foi a partir da década de 1990 que o segmento passou a ser mais explorado. Soma-se a isso a tônica empreendedora, com publicações voltadas à viabilização do próprio negócio.

A partir da linha editorial e da leitura das revistas de maneira geral, é possível perceber que todas seguem um norte em comum: a promoção dos negócios, o incentivo ao trabalho e a orientação do indivíduo ao sucesso.

Ramos (2012), ao estudar as revistas *Exame*, *Época Negócios* e *IstoÉ Dinheiro*, afirma que:

Em análises de textos das revistas, observar-se-á, se não essa “paixão moribunda” [referência à crítica de Paul Lafargue à exploração no trabalho], pelo menos outra que se lhe assemelha e modaliza os sujeitos a dedicar-se ao trabalho de modo exacerbado e por tempo excessivo, de que resultaria certo “amor” à vida profissional. Por trás dessa dedicação, a busca, certa e inevitável, de uma recompensa – a lucratividade – expressa por dinheiro, bônus, salários, enfim, instrumentos para conquistar objetos de desejo. (p. 33-34).

Desse modo, a revista *Você S/A* é um produto midiático que vai ao encontro das diretrizes mercadológicas de um sistema econômico em mudança e consolidação dessa mudança. Seu diferencial é apostar na representação do indivíduo no novo contexto.

## 5.2 Características da revista *Você S/A*

Para compreender melhor o discurso midiático, é preciso também levar em conta as especificidades do veículo considerado. Nesta parte, enfocaremos questões a respeito da política editorial da *Você S/A*, disponibilizadas pela editora Abril, responsável pela publicação<sup>10</sup>.

Lançada em 1998, a proposta da *Você S/A* era ser “a revista nova para os tempos novos” (*VOCÊ S/A*, 2013a). De acordo com o Portal da publicação:

*VOCÊ S/A* surgiu de uma constatação: a de que o mercado de trabalho estava mudando no Brasil e no mundo. Reengenharia, downsizing e globalização são palavras que transformaram a maneira como as empresas contratam e demitem; promovem e treinam; premiam o resultado e castigam a ineficiência (*VOCÊ S/A*, 2013a).

De acordo com o Portal, o termo “empregabilidade” era novo no vocabulário e indicava a necessidade de se manter no mercado de trabalho. Seu objetivo é “ajudar os executivos brasileiros a cuidar da sua empregabilidade”.

A publicação da Editora Abril propõe uma abordagem do mundo dos negócios, voltados para a otimização de resultados de produtividade por parte do trabalhador. A revista aborda eixos como carreira, mercado, além de incluir

<sup>10</sup> A publicação jornalística mais exponencial da editora Abril é a revista *Veja*, cujos diversos estudos na área da Comunicação indicam um jornalismo notadamente parcial, amparado pelos interesses de mercado, o que acaba interferindo na linha editorial das publicações de um modo geral (BRITTO, 2006). Como exemplo mais recente, de acordo com uma carta de divulgação da revista *Veja*, enviada pela editoria Abril, “A notícia, interpretada em todos os ângulos, está em *Veja*” (...). Tal assertiva, do ponto de vista jornalístico, é inviável uma vez que um fato não pode ser conhecido em todas os seus aspectos, mas sim em uma variedade maior ou menor de pessoas e acontecimentos envolvidos.

suplementos sobre cursos de pós-graduação, melhores empresas para se trabalhar, guia de *trainees* etc.

Na síntese proposta pela própria editoria, trata-se de uma revista que enfoca, portanto, a gestão da carreira.

### 5.3 Aspectos de produção da revista

Todo produto de mídia possui características essenciais e relativamente regulares, que se alteram conforme o veículo (impresso, audiovisual ou digital), seja de comunicação de massa (para grandes públicos) ou de comunicação interna de alguma organização. Entre esses elementos estão a periodicidade (frequência com que é publicado), circulação (amplitude geográfica do veículo), suporte (meio físico em que é publicado), tiragem (quantidade de exemplares impressos) e circulação líquida (total de leitores únicos de um determinado veículo).

O cuidado com esses aspectos torna um veículo, um programa ou até uma reportagem como um produto mercadológico, focado em um determinado público-alvo. Até mesmo pequenas publicações jornalísticas, em geral, atrelam conteúdos noticiosos ao seu departamento comercial, de modo mais direto (como as matérias pagas) até formas menos flagrantes e mais disfarçados.

#### 5.3.1 Características técnicas

A seguir, veremos algumas das características técnicas da revista *Você S/A*, publicada pela Editora Abril ([www.publiabril.com.br](http://www.publiabril.com.br)).

#### Quadro 4 - Características técnicas da revista *Você S/A*

<p><i>Circulação</i> (Nacional) Tiragem: 186.780 Assinaturas: 110.091 Avulsas: 34.445 Circulação Líquida: 144.536 <i>Fonte: IVC ago/12</i></p>
<p><i>Média de circulação</i> Assinaturas Média: 112.096 Avulsas Média: 35.034 Circulação Líquida Média: 147.130 <i>Fonte: IVC jan-ago 2012</i></p>
<p><i>Leitores</i></p>

Total de Leitores: 511.484  
*Fonte: Projeção Brasil de Leitores consolidado 2011*

*Outras informações*  
 Capa: Couchê Brilho 150g  
 Miolo: LWC 57g  
 Formato Final: 202x266 mm  
 Lombada: Canoa  
 Periodicidade: Mensal  
 Preço de Capa: R\$ 11,90

**Fonte:** Editora Abril ([www.publiabril.com.br](http://www.publiabril.com.br))  
 e Revista *Você S/A* (edições de julho de 2012 a junho de 2013)

### 5.3.2 Seções

A revista *Você S/A* é dividida em cinco seções principais, de acordo com a seguinte descrição:

#### Quadro 5 - Seções da Revista *Você S/A*

- *Agora: Informações quentes do mercado, notícias e bastidores do mundo do trabalho, das corporações e suas estrelas. Conteúdo para dar assunto para a “conversa de corredor”.*
- *Dinheiro: Dicas importantes no setor de finanças sobre como usar bem o salário, gerir os investimentos, planejar a aposentadoria e negociar os benefícios, explorando temas como Ações, Moeda, Corretoras, Imóvel, Crédito, Tecnologia, Investimento, Planejamento, entre outros. Orienta o leitor a cuidar das finanças pessoais como parte do processo de gestão de carreira. Dicas importantes no setor de finanças: como usar bem o salário, gerir os investimentos, planejar a aposentadoria e negociar os benefícios.*
- *Carreira: Administrar a própria carreira como quem dirige uma empresa. Comportamentos, atitudes e ferramentas para o crescimento profissional e relações interpessoais.*
- *Mercado: Cenário sobre o mercado de trabalho em geral, entrevistas e perfis de homens e mulheres de negócios, repercussão dos principais temas: Tecnologia, Finanças, Mundo Corporativo e Inovação.*
- *Etc.: Seção inspiracional. Busca proporcionar um momento de relaxamento ao leitor: Etiqueta, Estilo (moda), Tecnologia, Equilíbrio e Saúde, Viagem e Consumo.*

**Fonte:** Adaptado de [www.vocesa.abril.com.br](http://www.vocesa.abril.com.br).

Além disso, cada edição é iniciada com as seguintes partes:

- *Para você:* editorial, assinado pela diretora de redação.
- *Cartas:* seção clássica nos meios impressos, em que são publicados elogios e críticas dos leitores em relação às reportagens veiculadas na edição anterior.

- *Online*: trata-se de um complemento da revista, que pode ser acessado pelo leitor somente pelo site [vocesa.abril.com.br](http://vocesa.abril.com.br). Além disso, a revista disponibiliza outros canais de comunicação via internet: twitter (@vocesa) e facebook (/vocesa).

No fim de cada edição, são publicados artigos (textos do gênero opinativo), assinados por colunistas fixos da revista. Na *Você S/A*, esses textos têm características de autoajuda e dos manuais de administração, trazendo dicas de como planejar a vida profissional (e pessoal) e como lidar com situações complexas no trabalho.

### **5.3.3 Linha editorial**

A linha editorial consiste nas diretrizes que uma determinada publicação deve seguir. Trata-se do guia ideológico que se materializará no conteúdo, partindo das pautas a serem desenvolvidas, angulações (formas de enfocar determinado fato), fontes que devem (ou não) ser consultadas, edição (omissões e complementos) e características gráficas (projeto gráfico, diagramação, edição e tratamento de imagens fotográficas).

A notícia é considerada um produto à venda (MEDINA, 1988). Como produto, deve levar em conta o público ao qual se destina, as publicações concorrentes e o contexto social no qual se insere. Dessa forma, a linha editorial está inserida em um documento mais amplo: o plano editorial. “Uma boa revista começa com um bom plano editorial e uma missão definida – um guia que vai ajudá-la a posicionar-se objetivamente em relação ao leitor e ao mercado” (SCALZO, 2003, p. 61). Nas publicações que seguem o modelo ocidental de jornalismo (SOUSA, 1999), existe uma relação intrínseca entre o jornalismo e o departamento comercial de uma editora. Esse, aliás, é um dos fatores que inviabiliza o mito da imparcialidade, bastante difundido, ainda, no jornalismo brasileiro. Se por um lado uma publicação deve atender aos interesses do público, por outro, existe uma preocupação de que o produto se adeque a outras variáveis mercadológicas. De acordo com Scalzo (2003),

é o plano editorial que vai alimentar o plano de negócios e, por consequência, deve representar a visão exata da redação sobre a publicação, e sua relação com o leitor. O plano estabelece a missão, os objetivos e a fórmula editorial. Define quem são os leitores da revista, planeja os cenários futuros para a publicação, levanta dados sobre a concorrência, antevê os possíveis riscos e propõe estratégias de ação. Contudo, deve ser constantemente reavaliado e atualizado, para não envelhecer precocemente (p. 62).

A Revista *Você S/A* atende a um público de profissionais que se insere em um mercado de trabalho mais competitivo, no qual um maior número de pessoas tem acesso a cursos de graduação e pós-graduação e no qual as empresas “enxugaram” seus quadros tornando a competição ainda maior. Padrões de qualidade de produtos e serviços, necessidade de inovação constante e exigência de qualificação contínua por parte dos trabalhadores integram o cenário. Portanto, a revista enfoca os desafios gerenciais, de cargos administrativos que ficaram mais evidentes, no Brasil, a partir da década de 1990, quando a revista foi idealizada.

De acordo com a revista (*Você S/A*, 2013), em conformidade com os interesses do público e das transformações no mercado de trabalho, a escolha editorial se baseou em quatro pilares:

- Mulheres: Avançam no mercado e ocupam cargos cada vez mais altos.
- Jovens: Como trabalhar e entender as angústias, complexidades e conflitos.
- Empreendedores de ideias: Eles entram no mercado com novos modelos de negócios e ideias inovadoras, alcançando resultados de prestígio.
- 50+ anos: Retorno de pessoas com mais de 50 anos para o mercado. Como se antecipar, quais as tendências e os aconselhamentos.

No lançamento da revista, foi publicado o seu “credo”, que ainda serve de guia ([www.vocesa.abril.com.br](http://www.vocesa.abril.com.br)):

1. Acreditamos em gente interessada em **aprender novas coisas o tempo inteiro**.
2. Acreditamos em nossa capacidade de ser úteis e relevantes para quem quer crescer na carreira e administrar melhor suas finanças.
3. Acreditamos naquilo que é novo. Que é diferente. Naquilo que **rompe paradigmas e estabelece as bases do futuro no mundo**.
4. Acreditamos em você. E na **VOCE S/A**. E acreditamos no poder transformador da parceria que está estabelecida entre você e nós.
5. Acreditamos no sentimento de urgência como uma atitude imperiosa nestes dias de **intensa competição** no mundo dos negócios (*VOCE S/A*, 2013a, grifo nosso).

Com exceção dos itens 2 e 5, direcionados aos negócios e carreira, o tom genérico marca os lemas da revista (“coisas”, “no mundo”, “romper paradigmas”). Quais paradigmas devem ser rompidos? As coisas a serem ensinadas se referem a qual esfera? Exclusivamente do trabalho ou também familiar, pessoal, financeiro? Quais seriam essas bases do futuro no mundo? Trata-se de um discurso entusiasta, que se aproxima de uma crença que deve ser incorporada à prática social do trabalho.

Os meios de comunicação impressos, integrando o aparato midiático, detém um papel decisivo na constituição e difusão da indústria cultural, discutida por Adorno e Horkheimer (1985). Trata-se de um “engenhoso planejamento das corporações internacionais” (p. 113). Analisando o planejamento dos mecanismos da indústria cultural, é possível notar inúmeros “clichês prontos para serem empregados arbitrariamente aqui e ali e completamente definidos pela finalidade que lhes cabe no esquema” (ADORNO; HORKHEIMER, 1985, p. 117-118). Uma das finalidades dessa indústria cultural é vender o inatingível como possível, como uma religião do sucesso em que as pessoas permanecem rigidamente agarradas. O caminho que pressupõe a penúria e o esforço é substituído pela premiação (ADORNO; HORKHEIMER, 1985).

Da mesma forma que novelas, filmes, canções, publicidade e outros produtos, a mídia impressa jornalística também vende suas receitas genéricas de sucesso ocultando ideologicamente suas vulnerabilidades por trás de técnicas e fatos aparentemente objetivos. Na representação do mundo dos negócios, a lógica é a mesma. “O triunfo das corporações gigantescas sobre a iniciativa empresarial é decantada pela indústria cultural como eternidade da livre iniciativa empresarial. O inimigo que se combate é o inimigo que já está derrotado, o sujeito pensante” (p. 139-140).

#### **5.3.4 Perfil mercadológico**

Os dados mercadológicos a respeito do leitor de *Você S/A* formam a imagem de um leitor que busca constante atualização no mundo do trabalho. O profissional/leitor da revista também tem consciência de que precisa investir em sua carreira, mantendo assim um capital cultural atualizado e afinado com as novas prerrogativas da sociedade flexível.

Seguindo essa lógica, a revista *Você S/A* se apoia em três argumentos de seu sucesso editorial (*VOCE S/A*, 2013, p. 3):

*1. Pioneirismo e exclusividade no segmento*

Há 14 anos no mercado, primeira e única revista com um conteúdo exclusivo para o crescimento profissional e financeiro do leitor.

*2. Entre as revistas mais admiradas*

Há 11 anos entre as revistas mais admiradas no estudo realizado pelo Grupo Troiano de Branding e publicado pelo Meio & Mensagem.

*3. Maior pesquisa de clima organizacional do mundo*

Há 15 anos publica o Guia As Melhores Empresas Para Você Trabalhar, que é fonte de leitura e consulta para presidentes de empresas, líderes de RH e talentos do mercado.

A missão da revista é “oferecer conteúdo a quem busca fazer escolhas mais assertivas na vida profissional. Homens e mulheres inquietos, que querem aprender, ser e fazer mais” (*VOCE S/A*, 2013, p. 2).

Com esses dados, a revista apresenta a sua potencialidade para anúncios publicitários, que junto às assinaturas, sustentam a revista. São projetos especiais customizados, direcionados a clientes e necessidades específicas, e que incluem informes publicitários, eventos, formatos diferenciados, blogs e *hotsites*.

Com uma publicação principal (a revista), a editora Abril também conta com produtos relacionados, agregando valor à marca já estabelecida no mercado. Entre esses produtos estão os especiais editoriais vendidos separadamente nas bancas (sobre previdência, finanças, mulher e trabalho) e os especiais editoriais encartados na revista (sobre programas de trainees, previdência, investimentos e educação executiva) (*Você S/A*, 2013).

Entre os principais anunciantes da revista *Você S/A* estão grandes empresas produtoras de carros, roupas para executivos, bancos, governo federal e a própria editora abril. A *Você S/A* conta com um espaço diferenciado para matérias pagas, denominado *Painel Publicitário*. Ainda que não seja o foco desta pesquisa, não é possível perceber uma vinculação explícita entre anunciantes e as pautas

desenvolvidas. Ou seja, os anunciantes e seus produtos não são abordados nos conteúdos noticiosos. Uma evidência são as próprias fontes que, em muitos casos, são pesquisadores de escolas privadas de ensino superior que não aparecem nas páginas publicitárias. O que ocorre – e isto é próprio de um produto de mídia - é a criação de um “clima” propício para que as empresas possam anunciar. As pautas positivadas, voltadas ao sucesso, auxiliam a projeção dessas temáticas para as empresas anunciantes.

### 5.3.5 Perfil do leitor

Os dados do perfil do leitor foram aferidos pelos Estudos Marplan Consolidado, em 2011 e, assim como outras informações técnicas da revista, são disponibilizadas nos sites da revista *Você S/A* ([www.vocesa.abril.com.br](http://www.vocesa.abril.com.br)) e da Publiabril ([www.publiabril.com.br/marcas/vocesa/revista/informacoes-gerais](http://www.publiabril.com.br/marcas/vocesa/revista/informacoes-gerais)).

De acordo com essa pesquisa<sup>11</sup>, o perfil do leitor indica que 88% são das classes A e B, 11% da classe C e 1% da classe D. Não há leitores da classe E. 75% tem renda acima de 5 mil reais. Há uma equivalência entre leitores do sexo feminino (51%) e masculino (49%). Do total, 82% exercem atividade remunerada e 60% tem por objetivo se tornar um alto executivo. Quanto à faixa etária, 82% possuem entre 20 e 39 anos. Em relação à escolaridade, 82% tem, no mínimo, curso superior. Finalmente, 58% dos leitores estão localizados na região sudeste, 16% no Nordeste e 14% no Sul.

As ideias podem se disseminar para outros ambientes do trabalho, uma vez que 93% dos profissionais de recursos humanos comentam ou guardam as notícias publicadas em *Você S/A*, segundo dados divulgados em 2010 pelo site da *Você S/A*.

Pode-se perceber um perfil de leitor elitizado, jovem e inserido no mercado de trabalho, em busca de melhores oportunidades. Portanto, *Você S/A* é uma publicação voltada ao mercado de trabalho primário, composto por trabalhadores que ocupam postos de trabalho com melhores salários e condições de trabalho, possibilidade de promoção e maior estabilidade<sup>12</sup> (SANTOS, 1991). Essa categoria,

---

11 O perfil do leitor da revista *Você S/A*, divulgado pelo PubliAbril, é fruto da pesquisa da EGM – Estudos Marplan Consolidado. Essa empresa é parte de um dos braços da empresa Ipsos Brasil ([www.ipsos.com.br](http://www.ipsos.com.br)). O Critério de Classificação Econômica Brasil, utilizado pela EGM – Marplan Estudos Consolidados é baseada, por sua vez, no critério da ABEP (Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa).

12 A estabilidade atribuída aos funcionários que ocupam os cargos/funções é uma contradição. Caso fosse a camada que goza de maior estabilidade, seria preciso o aprendizado contínuo para assegurar

segundo Boltanski e Chiapello (2009, p. 110), é fundamental para o entendimento das formas de controle encerradas na nova gestão empresarial uma vez que os executivos são os agentes que exercem as tarefas de controle na empresa.

### **5.3.6 Tratamento temático**

Entre os tópicos abordados pela revista, estão as relações interpessoais, o ambiente corporativo, o desempenho, o comportamento, a empregabilidade, os cursos, a remuneração e benefícios, as novidades tecnológicas, o investimento pessoal, o orçamento familiar, a previdência e gestão de negócio próprio. Essas temáticas evidenciam as preocupações e aspirações do executivo contemporâneo.

O perfil editorial segue temas mais em voga:

Nosso cardápio editorial mensal traz reportagens muito práticas sobre o dia a dia no mercado de trabalho, apresentando temas essenciais para uma carreira bem sucedida, como o poder das conexões em um mundo digital como o de hoje, o que é preciso para a realização profissional e até que ponto o leitor tem as competências ou o comportamento que o mercado valoriza (*Você S/A*, 2013b, p. 2).

As fotografias seguem o estilo jornalístico dos magazines, ou seja, são fotos posadas, com personagens que servem de modelos a serem seguidos pelos leitores, pois representam pessoas bem colocadas no mundo do trabalho. Em geral, as fotos têm desde tratamento digital até efeitos mais complexos como montagens.

A análise do mundo do trabalho com base na representação discursiva da revista será mais aprofundada no capítulo seguinte.

---

sua estabilidade? Tomando essa visão como base, poderia ser levantada a hipótese de que os executivos são tão instáveis quanto os outros trabalhadores. Exemplo concreto são as demissões de engenheiros em fusões de multinacionais, que podem afetar toda a hierarquia de uma planta.

## 6 ANÁLISE

Neste capítulo, foi realizada a análise do *corpus* com base nas teorias sociológicas e operacionalizada pelas categorias da Análise do Discurso.

### 6.1 Análise quantitativa

O objetivo da análise quantitativa foi levantar os temas enfocados dentro da seção Carreira, no período de julho de 2012 a junho de 2013.<sup>13</sup>

Para tanto, os temas foram identificados aprioristicamente com base em leituras prévias de todas as reportagens da revista. Baseando-se no método quantitativo da Análise do Discurso proposto por Sousa (2004), elencamos de forma sistemática esses temas. Para tanto levamos em conta o peritexto (manchetes, linhas finas, títulos de quadros complementares (*box*) e “chapéu” da notícia). A identificação dos temas é importante por evidenciar as pautas de maior interesse da revista:

Comumente, os temas apoiados são relativamente superficiais porque são destacados para fazer uma impressão na audiência, enquanto temas que são inferidos dedutivamente, por pesquisadores e empregados, refletem um nível mais profundo de reflexão. (MARTIN, 2005, p. 410, tradução nossa).

Além disso, a preocupação na análise se deu no sentido de verificar como esses temas foram abordados para o público-leitor, isto é, quais pontos foram elucidados e quais foram omitidos.

Quando determinados conteúdos são apoiados deliberadamente para a audiência externa (...), esses temas podem ser sinceramente apoiados como uma reflexão correta das atividades de uma organização, ou eles podem ser “propaganda corporativa” que sustenta pouca relação com o que de fato ocorre nas organizações (MARTIN, 2005, p. 410, tradução nossa).

Daí que a preocupação com as omissões, o não-dito, metáforas, dicotomias, silêncios e com as questões que não são abordadas, ainda que estas sejam problemáticas e conflituosas na vida cotidiana do trabalhador, mesmo nos cargos

---

<sup>13</sup> Nesta etapa, uma das dificuldades foi identificar os temas uma vez que os assuntos estão interligados e podem ser muito semelhantes, embora as expressões utilizadas para designar o tema de cada reportagem sejam diferentes. Ex: “educação executiva” se assemelha a “nível profissional” e ambos estão relacionadas à expressão sociológica “capital cultural”.

mais altos da hierarquia organizacional. O discurso pode mostrar, então, de que forma o conflito é incorporado à gestão no sentido de melhorá-la.

Para cada edição selecionada, foram compostos quadros com a manchete (título da reportagem), a linha fina (subtítulo da matéria, com detalhamento do título) e, na terceira coluna, foi inserido o tema indicado pelo próprio texto jornalístico, conhecido como “chapéu”. Este foi destacado em itálico. Na mesma coluna, abaixo, indicamos palavras-chave (complementares ou não) sem o efeito italizado. Essas palavras foram inseridas com base em uma primeira leitura. Portanto, selecionamos na terceira coluna de cada quadro, termos em itálico (com os temas indicados pela revista) e termos sem o itálico (com os temas indicados pela análise).

Após essa seleção de temas, passamos à 3ª etapa da análise quantitativa, destacando, em negrito, também na terceira coluna de cada quadro, os termos ligados aos temas mais frequentes. Essa técnica foi utilizada como forma de viabilizar um agrupamento de temas e suas variantes, chegando, assim, a 15 assuntos (temas).

Cabe salientar que a edição 175 (dezembro de 2012) foi desconsiderada da análise quantitativa por se tratar de uma edição especial, sem as reportagens das seções regulares (inclusive a seção Carreira).

#### Quadro 6 - Edição 169 - Julho/2012

Manchete	Pág.	Linha fina	Tema
<i>Desempenho acelerado</i>	64-67	<i>A cobrança nas empresas aumentou e os profissionais que acabaram de assumir um novo cargo têm menos tempo para mostrar resultados. É preciso entrar na partida jogando bem.</i>	<i>Desempenho</i> <b>Atitude</b> /tempo
<i>Vai esperar o chefe mandar?</i>	68-70	<i>Profissionais que só agem mediante a cobrança do gestor têm menos chance de ter promoção ou aumento de salário. Pior, eles são os primeiros a ser demitidos quando a ordem é cortar custos</i>	<b>Atitude</b> Proatividade
<i>Quando a vitória não vale nada</i>	71	<i>Deepak Malhorta, da Harvard Business School, explica os males da competição em excesso</i>	<i>Competição</i> <b>Atitude</b>
<i>Na ponta da língua</i>	72-74	<i>Falar e escrever mal prejudica a carreira. Veja como melhorar sua comunicação e transmitir as ideias com clareza.</i>	<i>Comunicação</i> Educação/ <b>habilidade</b>
<i>Ficou mais difícil?</i>	76-77	<i>O GMAT, teste de conhecimento exigido por MBAs estrangeiros, ganha seção que mede a capacidade de fazer análises complexas</i>	<i>Educação executiva</i> <b>Habilidade</b>

### Quadro 7 - Edição 170 - Agosto/2012

Manchete	Pág.	Linha fina	Tema
<i>A vantagem da beleza</i>	52-56	<i>Estudos revelam que profissionais bonitos têm mais chances de sucesso profissional. O segredo dos belos: boa aparência mantém a autoestima em alta</i>	<b>Aparência</b> Capital simbólico /Atitude
<i>O brasileiro global</i>	58-61	<i>Profissionais do país deixam de apenas participar para assumir o papel de líder em projetos mundiais. Siba o que se espera de um gestor de equipes multiculturais</i>	<b>Liderança</b> Competências/ Trabalho por projetos
<i>Difícil de lidar</i>	62-64	<i>Profissionais de personalidades complicadas tendem a prejudicar o andamento dos negócios, piorar o ambiente de trabalho e tornar a vida dos subordinados um tormento</i>	<b>Comportamento</b> Perfil/ <b>Relacionamento</b> / Atitude

### Quadro 8 - Edição 171 - Setembro/2012

Manchete	Pág.	Linha fina	Tema
<i>Bajulação funciona</i>	64-67	<i>A ciência mostra que escolher a maneira correta de fazer elogios pode ajudar na ascensão profissional. O problema é como fazer isso sem exagerar</i>	<b>Política</b> <b>Relacionamento</b> / Habilidades
<i>Imaginação fértil</i>	68-69	<i>Usar a criatividade para contar sua trajetória profissional é bom, mas a má utilização de alguns recursos pode prejudicar sua apresentação</i>	<b>Currículo</b> <b>Seleção</b>
<i>Felicidade, carreira e maratona</i>	70-71	<i>O filósofo Mario Sergio Cortella fala por que a busca da realização deve ser pensada como uma prova de longa duração, e não uma corrida de 100 metros</i>	<b>Entrevista</b> <b>Satisfação</b> <b>profissional</b>
<i>Devo assumir?</i>	72-75	<i>Nos últimos anos as empresas abriram as portas para a diversidade. Veja o que avaliar antes de sair do armário</i>	<b>Homossexualidade</b> Diferenças/ <b>Atitude</b>

### Quadro 9 - Edição 172 - Outubro/2012

Manchete	Pág.	Linha fina	Tema
<i>Eles poderiam ser políticos</i>	62-66	<i>As pessoas se afastaram dos partidos e estão exercendo a vocação política no trabalho. É ruim para o país, mas bom para a carreira</i>	<b>Competência</b> <b>Ativismo político</b>
<i>Como trabalhar com uma estrela</i>	68-70	<i>Lidar com um profissional que tem uma legião de fãs dentro e fora da empresa – e sabe disso – não é tarefa fácil, mas é possível tirar só o melhor dessa situação</i>	<b>Experiência</b> <b>Relacionamento</b>
<i>Direto com o dono</i>	72-73	<i>O número de novas empresas cresce no país. Mas é preciso ter o perfil certo para entrar em uma delas</i>	<b>Pequenas empresas</b> <b>Seleção</b> / Perfil
<i>Seja legal antes de virar chefe</i>	74-75	<i>A professora Alison Fragale, da Universidade da Carolina do Norte, explica por que cultivar boas relações de trabalho faz mais sentido do que ter pressa para ser promovido</i>	<b>Entrevista</b> <b>Relacionamento</b> / Redes

**Quadro 10 - Edição 173 - Novembro/2012**

Manchete	Pág.	Linha fina	Tema
<i>Apareça sem forçar a barra</i>	44-47	<i>O marketing pessoal pode ser útil, se benfeito, para divulgar realizações profissionais e ficar bem com o chefe – mas o uso exagerado e incorreto prejudica a carreira</i>	Marketing pessoal Capital simbólico/ <b>Relacionamento</b>
<i>Saltos rápidos e perigosos</i>	48-46	<i>A economia no país desacelerou e o mercado de trabalho também, mas ainda há oportunidades de crescimento acelerado. A questão é: você assume o risco?</i>	<b>Promoção</b> <b>Atitude</b>
<i>Os estereótipos são todos iguais</i>	50-52	<i>O alemão Sebastian Reiche, especialista em multiculturalismo e professor da escola espanhola de negócios lese, explica por que deve-se evitar generalizações ao conviver com profissionais estrangeiros</i>	<b>Globalização</b> (entrevista) Multiculturalismo
<i>Pequenos rituais eficientes</i>	54-55	<i>Profissionais revelam estratégias práticas para organizar a rotina e dar conta das tarefas sem ter de levar trabalho para casa</i>	<b>Produtividade</b> Organização/Tempo

**Quadro 11 - Edição 174 - Dezembro/2012**

Manchete	Pág.	Linha fina	Tema
<i>Desempenho tarja preta</i>	56-61	<i>Executivos recorrem a medicamentos controlados para lidar com a pressão do trabalho e render mais. No começo funciona, mas os efeitos colaterais chegam – e são sérios</i>	Saúde Medicamentos/ <b>Trabalho emocional</b>
<i>Questão de atitude</i>	62-64	<i>Como transmitir segurança, confiança e eficiência por meio de gestos e pela maneira como você se coloca no trabalho</i>	Postura Atitude/ <b>Trabalho emocional</b>
<i>33 vozes da experiência</i>	66-71	<i>Como navegar no mundo do trabalho, segundo orientação de profissionais entrevistados pela Você S/A, que em 2013 completa 15 anos</i>	Aprendizado (entrevistas/frases) <b>Atitude/Habilidades</b>
<i>Executivos solitários</i>	72-74	<i>A história de executivos que recorrem a uma agência de encontros sentimentais para encontrar um par mostra o preço que o sucesso pode cobrar de quem se descuida da vida pessoal</i>	Vida pessoal <b>Relacionamento</b>

**Quadro 12 - Edição 176 - Janeiro/2013**

Manchete	Pág.	Linha fina	Tema
<i>O perigo da estagnação</i>	56-61	<i>A maior parte dos executivos vai parar de progredir na carreira em algum momento da carreira. Saiba como evitar a paralisia profissional</i>	<b>Desenvolvimento</b> <b>Estagnação/progressão profissional</b>
<i>Evite roubadas</i>	62-63	<i>Como avaliar uma empresa antes de aceitar um convite de emprego</i>	<b>Proposta</b> <b>Seleção</b>
<i>O headhunter foi contratado</i>	64-65	<i>As empresas reforçam seu departamento de seleção para dispensar firmas de recrutamento. Saiba o que muda para você quando a entrevista de emprego é feita diretamente com o patrão.</i>	<b>Seleção</b> Entrevista de emprego
<i>Líderes de audiência</i>	66-69	<i>Descubra qual o chefe de seriado de tevê seu gestor se parece e aprenda como entendê-lo melhor</i>	<b>Líderes de audiência</b> Perfil do chefe/ <b>relacionamento</b>
<i>Confissões de pole-position</i>	70-71	<i>O campeão de fórmula 1 Lewis Hamilton revela os segredos por trás de seu alto desempenho nas pistas</i>	<b>Entrevista</b> <b>Desempenho/Atitude</b>
<i>Matemática, emprego e teoria dos jogos</i>	72-75	<i>A aplicação na carreira da teoria premiada com o Nobel de Economia em 2012 mostra que os profissionais e empresas precisam “namorar” até formar um par perfeito</i>	<b>Teoria dos jogos</b> <sup>14</sup> <b>Seleção</b>

**Quadro 13 - Edição 177 - Fevereiro/2013**

Manchete	Pág.	Linha fina	Tema
<i>Pratique a ousadia</i>	56-62	<i>Entenda como a atitude de arriscar-se pode ajudar você a crescer na carreira e alcançar novos objetivos e rumos</i>	<b>Atitude</b>
<i>Mudança gradual</i>	63	<i>Professora da FGV mostra como identificar qual movimento de carreira você realmente precisa fazer antes de tomar medidas drásticas</i>	<b>Transição</b> <b>Satisfação profissional</b>
<i>Quem você indica?</i>	64-65	<i>Saiba como agir ao ser consultado para dar referência de outro profissional</i>	<b>Referência profissional</b> <b>Redes/Relacionamento</b>
<i>Trabalho em jogo</i>	66-67	<i>O filme infantil Detona Ralph fala de significado do trabalho e mostra a trajetória do personagem que precisa perder para se encontrar</i>	<b>Cinema</b> <b>Atitude</b> <b>Satisfação profissional</b>
<i>Encontre seu patrocinador</i>	68-69	<i>Ganha força nas empresas a figura do líder que protege e banca as ideias (e o crescimento) de outros profissionais</i>	<b>Relacionamento</b> Liderança

<sup>14</sup> Relacionada à Matemática Aplicada e à Microeconomia, a teoria de jogos representa uma forma de modelar problemas estratégicos que envolvem dois ou mais “tomadores de decisão”. A teoria dispõe de mecanismos de análise de conflitos de interesse, podendo ser aplicada em diversas situações tais como disputas eleitorais, políticas sociais, políticas de preços e de mercado, práticas esportivas etc. (VON ZUBEN, s/d). Outra situação aplicável é a análise do processo de decisão pelas empresas. (PINDYCK; RUBINFELD, 1999). John Nash foi um dos teóricos dessa corrente e se tornou conhecido por desenvolver o conceito de equilíbrio em uma situação de mercado oligopolístico. Assim, o conceito do equilíbrio de Nash consiste na seguinte assertiva: “Cada empresa está fazendo o melhor que pode em função daquilo que estão fazendo seus concorrentes” (PINDYCK; RUBINFELD, 1999, p. 477).

**Quadro 14 - Edição 178 - Março/2013**

Manchete	Pág.	Linha fina	Tema
<i>Das ruas, para o escritório</i>	58-61	<i>Pesquisadores estudam o trabalho dos grupos de policiais de elite e mostram o que eles podem ensinar sobre comportamento profissional.</i>	<b>Pesquisa</b> <b>Comportamento</b>
<i>Pare de se enganar</i>	62-63	<i>O professor de Harvard Robert Steven Kaplan diz que o sucesso depende de um processo corajoso de conhecimento pessoal</i>	<b>Entrevista</b> <b>Conhecimento pessoal</b>
<i>Pense como um imigrante</i>	64-67	<i>Saiba por que profissionais que mudam de país para trabalhar têm uma receita eficiente para se dar bem na carreira e nos negócios</i>	<b>Atitude</b> <b>Habilidades</b>
<i>Como emplacar uma ideia</i>	68-69	<i>Use as táticas de empreendedores digitais para vender projetos, inovar e se destacar na carreira</i>	<b>Produtividade</b> <b>Habilidades</b> Inovação
<i>Os dois lados da viagem</i>	70-71	<i>Com maior número de brasileiros recebendo propostas de trabalho no exterior e mais casais em que ambos os cônjuges trabalham, a discussão em família sobre expatriação ficou mais dramática</i>	<b>Expatriação</b> Relacionamento conjugal
<i>A pergunta decisiva</i>	72-76	<i>Uma única questão pode ser a chave para você ser contratado ou não. Saiba quais são as perguntas matadoras de oito presidentes de empresas e chegue à entrevista preparado</i>	<b>Entrevista de emprego</b> <b>Seleção</b>
<i>O executivo está melhor</i>	77	<i>Primeira headhunter entrevistada pela Você S/A 15 anos atrás, Fátima Zorzato conta o que mudou na entrevista de emprego</i>	<b>Entrevista de emprego 2</b> <b>Seleção</b>

**Quadro 15 - Edição 179 - Abril/2013**

Manchete	Pág.	Linha fina	Tema
<i>Sim, Marissa Mayer está certa</i>	60-63	<i>Em nome da velocidade e da qualidade, a presidente do Yahoo! Convocou seus funcionários a largar o home office e voltar ao escritório. Saiba até que ponto ela tem razão</i>	<b>Trabalho remoto</b> Home office
<i>Não, Marissa Mayer está errada</i>	64-65	<i>Existe tecnologia disponível capaz de permitir que um profissional mantenha de casa a comunicação e a colaboração que tem na empresa</i>	<b>Trabalho remoto 2</b> Home office
<i>O lado ruim de ser bom</i>	66-67	<i>Entenda quais as situações em que ser um profissional eficiente pode atrapalhar</i>	<b>Relações profissionais</b> <b>Relacionamento</b>
<i>Cuidado com a mentira</i>	68-69	<i>Pesquisa revela que mentimos mais no trabalho do que em casa. Receita de conflitos e falta de diálogo são alguns dos motivos</i>	<b>Ética</b> <b>Comportamento</b>
<i>Problemas: como solucioná-los?</i>	70-73	<i>Entenda como os métodos usados pelas empresas para inovar e levar o negócio adiante podem ajudar a resolver problemas do seu dia a dia</i>	<b>Eficiência</b>
<i>Os 10 demônios internos</i>	74-75	<i>O americano Shirzad Chamine, coach e professor da Universidade de Stanford, aponta as maneiras pelas quais prejudicamos nossos resultados e nos afastamos do sucesso</i>	<b>Comportamento</b>
<i>“Os mecanismos da sabotagem</i>	76	<i>Entrevista com o coach americano Shirzad Chamine</i>	<b>Comportamento/</b> <b>Entrevista</b>

<i>estão sempre ali”</i>			
<i>Eles venceram</i>	78-79	<i>Estes quatro executivos foram revelados pela Você S/A com outros 100 potenciais. Eles chegaram lá e agora contam como ser o número 1</i>	<b>CEOs do Futuro Liderança</b>

### Quadro 16 - Edição 180 - Maio/2013

Manchete	Pág.	Linha fina	Tema
<i>O preço da descontração</i>	52-55	<i>Oferecer benefícios descolados virou moda nas empresas brasileiras, mas isso atrai um tipo específico de profissional. Resta saber se esse é o seu perfil</i>	<b>Ambiente de trabalho</b> Jovem profissional
<i>Defenda-se da grosseria</i>	56-58	<i>A maioria das pessoas já sofreu com a atitude rude de um chefe ou colega. Saiba o que leva um profissional a agir dessa forma e como lidar com ele</i>	<b>Comportamento</b> Relação profissional
<i>Sem medo de se vender</i>	60-61	<i>Fazer as pessoas comprar suas ideias é digno e ajuda no seu crescimento</i>	<b>Entrevista</b> <b>Comportamento</b>

### Quadro 17 - Edição 181 - Junho/2013

Manchete	Pág.	Linha fina	Tema
<i>Trabalho com sabor</i>	52-56	<i>A conquista dos momentos de prazer profissional – aqueles que melhoram o desempenho e trazem felicidade – depende da combinação certa de habilidade e desafio</i>	<b>Satisfação</b>
<i>Quando brigar é bom</i>	58-59	<i>Como identificar a melhor maneira de lidar com as situações de atrito no trabalho</i>	<b>Conflito</b> <b>Comportamento</b>
<i>Como não se tornar um dinossauro de escritório</i>	60-62	<i>O medo de ficar ultrapassado angustia muitos profissionais. Veja o que fazer para não cair nessa armadilha</i>	<b>Comportamento</b> Atualização profissional
<i>Motivação para vencer</i>	64-65	<i>As palavras certas, na hora exata, podem tornar um dia especial. Inspire-se no pensamento que guia a carreira de pessoas de sucesso</i>	<b>Frases</b> <b>Motivação/Comportamento</b>
<i>Como fazer um brainstorming eficiente</i>	66-67	<i>O processo de tempestade criativa mudou. O novo modelo propõe acrescentar uma dose de razão</i>	<b>Ideias</b> Criatividade
<i>As lições do octógono</i>	68-69	<i>O que a preparação de um lutador de MMA tem para ensinar a outras profissões</i>	<b>Esporte</b> <b>Atitude</b>

A partir da descrição quantitativa, é possível identificar alguns aspectos sobre os temas mais pautados pela revista *Você S/A*.

Dentro desses temas, alguns eixos são recorrentes de modo transversal tais como comportamento, perfil, cultura organizacional, recursos humanos, pois estão diretamente relacionados à carreira e empregabilidade (tema principal da revista).

O processo de identificação e agrupamento de temas apresentou algumas dificuldades. Em primeiro lugar, na Seção Carreira, questões como rotinas

produtivas das empresas, questões contratuais, globalização e novas tecnologias não são enfocados de forma direta, ou seja, não são tematizados de maneira explícita pela revista. O foco da seção é o perfil do trabalhador, suas atitudes, habilidades desejáveis, relação cooperativa entre funcionário e empresa. Até mesmo o tema empreendedorismo (recorrente na mídia e na própria *Você S/A*) não apareceu de maneira direta. Questões como atitudes, habilidades, perfis profissionais, confiança, riscos, progressão profissional, trabalho por projetos, mobilidade entre cargos e empresas, satisfação e felicidade no trabalho, relacionamentos e redes de contatos são, de maneira geral, os assuntos mais explicitados no que se refere às novas relações de trabalhos.

Uma segunda dificuldade decorre do agrupamento dessa variedade de temas uma vez que muitos estão diluídos, ou seja, aparecem como variável e não como eixo estruturante do texto jornalístico. Um exemplo é a postura do risco (ousadia) que é assunto recorrente, mas ligado a diferentes temas tais como atitude, satisfação profissional e progressão profissional.

Destaca-se ainda a proximidade semântica entre temas. Quando falamos de “atitudes”, por exemplo, entendemos que o conjunto de atitudes compõe o “comportamento”. Consideramos, então, comportamento como algo mais genérico e atitudes são designadas de maneira mais específica.

Apesar das dificuldades, foi possível identificar os temas mais enfatizados. Atitudes, habilidades, relacionamento entre trabalhadores, relação empresa/chefe e seleção são alguns pontos que apoiam a discussão midiática da *Você S/A* quanto ao mundo do trabalho.

Também foi constatado que muitos desses temas supracitados se repetem na análise quantitativa, inclusive, com recursos semelhantes. A revista utiliza, por exemplo, muitas analogias com seriados e filmes. A repetição de temas é também, em si, uma estratégia de reforço, bastante utilizada pelas ações de recrutamento e gestão de pessoas nas organizações. Esse traço já indica, portanto, uma tendência da revista de alinhamento e conformidade a essas estratégias gerenciais.

Outra constatação é de que algumas edições privilegiam, na seção *Carreira*, uma temática predominante. Na edição 169 (julho/2012), foram publicadas duas reportagens sobre a habilidade/educação executiva. Na edição 174 (dez.2012), duas matérias se referiam diretamente ao trabalho emocional exigido dos trabalhadores e uma sobre a vida pessoal. Na edição 176 (jan.2013), das seis matérias da seção

Carreira, três eram sobre seleção/recrutamento. Na edição 179, duas reportagens foram específicas sobre *home office* ou trabalho remoto. Na edição 180, das três matérias, duas eram sobre comportamento.

Na tabela a seguir, agrupamos os temas mais recorrentes nas matérias de seção Carreira (marcados em negrito nos quadros 1 a 12), das doze edições publicadas no período de julho de 2012 a junho de 2013.

**Tabela 1 - Temas das matérias da seção Carreira**

<b>Tema</b>	<b>Quantidade de matérias</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Relacionamento	10	16,94 %
Atitude	9	15,25 %
Comportamento	9	15,25 %
Seleção	7	11,86 %
Habilidades	4	6,77 %
Satisfação profissional	4	6,77 %
Liderança	2	3,38 %
Trabalho emocional	2	3,38 %
Trabalho remoto	2	3,38 %
Ambiente de trabalho	1	1,69 %
Aparência	1	1,69 %
Ativismo político	1	1,69 %
Conhecimento pessoal	1	1,69 %
Eficiência	1	1,69 %
Expatriação	1	1,69 %
Globalização	1	1,69 %
Ideias	1	1,69 %
Produtividade	1	1,69 %
Progressão profissional	1	1,69 %
<b>Total de reportagens</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

Fonte: do autor

A partir da tabela acima, é possível perceber que existe uma grande concentração de matérias em quatro temas (*atitude*, *comportamento*, *relacionamento* e *seleção*), que estão ligados à cultura organizacional. Esse dado explicita a preocupação editorial em relação a temas pertinentes à cultura do trabalho (valores, ideias e comportamentos). Esses textos evidenciam ainda o perfil desejável do trabalhador contemporâneo. As reportagens dos quatro temas mais recorrentes somam 35 peças, o equivalente a 59,3% do total, ou seja, pouco mais da metade das matérias consideradas. Os dados aferidos coincidem com o descritivo dado pela própria revista sobre a seção Carreira, em que são abordados “**comportamentos, atitudes** e ferramentas para o crescimento profissional e **relações interpessoais**” (grifo nosso).

Por outro lado, a revista *Você S/A* procura variar algumas temáticas na tentativa da revista de se manter em dia (ou até à frente) em relação às tendências do mercado. Exemplo disso é o texto sobre ativismo político (que trata sobre participação de trabalhadores em uma vida política fora de partidos e sindicatos e inseridos em ONGs, movimentos ambientais etc.). Outra matéria ilustrativa dessa busca por uma atualização temática é o texto sobre diferença (a atitude e riscos de assumir a homossexualidade no ambiente de trabalho).

Algumas outras temáticas são mais propensas a aparecerem em outras seções da revista como na seção *Etc.*, que poderia incluir textos sobre vida pessoal (*Executivos solitários*, ed. 174).

Com a identificação dos quatro temas mais destacados na seção *Carreira* da revista *Você S/A*. Dessas 35 reportagens, agrupadas em quatro temas (conforme a indicação em negrito na quarta coluna), foram sorteadas duas reportagens de cada tema<sup>15</sup>: comportamento, relacionamento, atitude e seleção, totalizando 8 reportagens a serem analisadas qualitativamente. O quadro a seguir indica o resultado do sorteio para seleção das reportagens do *corpus* para a análise qualitativa, já agrupadas por tema.

---

<sup>15</sup> Para o sorteio das reportagens analisadas na etapa qualitativa, foram excluídas as matérias do formato entrevista (gênero opinativo), sendo consideradas apenas as matérias do formato de reportagem (gênero informativo). Esta exclusão evita desvios nos resultados qualitativos da análise, uma vez que as categorias pensadas para compreender os discursos vão ao encontro dos aspectos da reportagem e não se enquadrariam de forma adequada ao texto opinativo. Assim, no total, foram excluídas cinco entrevistas (duas sobre comportamento, uma sobre atitude, uma sobre relacionamento, uma sobre motivação e uma sobre comportamento pessoal), além de uma matéria composta por frases.

**Quadro 18 - Reportagens para análise qualitativa - temas *Atitude, Relacionamento, Seleção e Comportamento***

Tema	Manchete	Edição/ Pág.	Linha fina
<b>Atitude</b>	<i>Vai esperar o chefe mandar?</i>	Ed.169 p. 68-70	<i>Profissionais que só agem mediante a cobrança do gestor têm menos chance de ter promoção ou aumento de salário. Pior, eles são os primeiros a ser demitidos quando a ordem é cortar custos</i>
<b>Atitude</b>	<i>As lições do octógono</i>	Ed.181 p. 68-69	<i>O que a preparação de um lutador de MMA tem para ensinar a outras profissões</i>
<b>Comportamento</b>	<i>Cuidado com a mentira</i>	Ed.179 p. 68-69	<i>Pesquisa revela que mentimos mais no trabalho do que em casa. Receita de conflitos e falta de diálogo são alguns dos motivos</i>
<b>Comportamento</b>	<i>Das ruas, para o escritório</i>	Ed.178 p. 68-61	<i>Pesquisadores estudam o trabalho dos grupos de policiais de elite e mostram o que eles podem ensinar sobre comportamento profissional.</i>
<b>Relacionamento</b>	<i>Apareça sem forçar a barra</i>	Ed.173 p. 44-47	<i>O marketing pessoal pode ser útil, se benfeito, para divulgar realizações profissionais e ficar bem com o chefe – mas o uso exagerado e incorreto prejudica a carreira</i>
<b>Relacionamento</b>	<i>Encontre seu patrocinador</i>	Ed.177 p. 68-69	<i>Ganha força nas empresas a figura do líder que protege e banca as ideias (e o crescimento) de outros profissionais</i>
<b>Seleção</b>	<i>Evite roubadas</i>	Ed.176 p. 62-63	<i>Como avaliar uma empresa antes de aceitar um convite de emprego</i>
<b>Seleção</b>	<i>Matemática, emprego e teoria dos jogos</i>	Ed.176 p. 72-75	<i>A aplicação na carreira da teoria premiada com o Nobel de Economia em 2012 mostra que os profissionais e empresas precisam “namorar” até formar um par perfeito</i>

Essas reportagens foram analisadas qualitativamente com as categorias da AD.

As fotografias também podem ser agrupadas e analisadas quantitativamente, conforme os quadros seguintes.

**Quadro 19 - Imagens fotográficas das reportagens selecionadas para análise qualitativa**

<b>Manchete / tema</b>	<b>Fonte</b>	<b>Legenda</b>
<i>Vai esperar o chefe mandar?</i> <b>Atitude</b>	Raul Junior	<i>Alexandre Mutram, diretor de atendimento da agência Tudo, em São Paulo: “Se eu não fosse ativo, minha carreira teria estagnado”</i>
<i>As lições do octógono</i> <b>Atitude</b>	Marcelo Spatafora	Sem legenda
<i>Cuidado com a mentira</i> <b>Comportamento</b>	Fabiano Accorsi	<i>Roberto Nascimento, presidente do Imovelweb: funcionários devem ficar à vontade.</i>
<i>Das ruas para o escritório</i> <b>Comportamento</b>	Fernando Frazão  1. Oscar Cabral; 2. Gettyimages 3. Reprodução	<i>O Bope em ação: ideal claro, vínculos fortes e trabalho em equipe movem o pelotão de elite.</i>  <i>Imagens de forças policiais brasileiras (1 e 2) e da Swat americana: coesão das equipes marca o trabalho.</i>
<i>Apareça sem forçar a barra</i> <b>Relacionamento</b>	Fabiano Accorsi (foto); Marcelo Calenda (montagem e retoque de imagem)  Divulgação  Fabiano Accorsi	Sem legenda          <i>Renato Panessa, da Globalweb: é preciso entender os interesses das pessoas para agradá-las.</i>
<i>Encontre seu patrocinador</i> <b>Relacionamento</b>	Ricardo Benichio	<i>Marco Galáz e Mirela Arroyo Torselli: ele patrocinou a promoção dela.</i>
<i>Evite roubadas</i> <b>Seleção</b>	Tom Boechat	<i>Sabrina Muller, da Carvajal: lição aprendida após uma avaliação ruim.</i>
<i>Matemática, emprego e teoria dos jogos</i> <b>Seleção</b>	Divulgação	<i>No filme Uma Mente Brilhante (2001), dirigido por Ron Howard, o ator Russel Crowe interpreta o matemático John Nash, cuja obra teve grande contribuição para o desenvolvimento da teoria dos jogos.</i>
<b>Total de fotos:</b>	13	

Nas oito reportagens analisadas, o total de fotografias usadas foi 13, gerando uma média de 1,62 foto por peça. Das 13 imagens, apenas quatro foram de divulgação (incluindo banco de imagens como o Getty Images). Isso indica que a maioria das fotografias são produzidas para as matérias, pelos fotógrafos da revista.

Essas imagens variam de tamanho, seguindo o estilo 3x4 até ocupar mais de uma página, conforme os usos. As maiores podem funcionar como uma “capa” da matéria, ilustração de fontes (uso comum), ilustração do tema abordado e até funções mais elementares como mostrar aquele que fala.

A maioria das imagens é acompanhada por legendas, o que reforça o caráter informativo das fotos. As legendas são elementos que podem “ajustar” a leitura que se deve fazer nas fotografias, reduzindo a ambiguidade de sentidos. “As imagens, além de funcionarem como forma de rapto do olhar-leitor, portanto do atalho para a informação, são um dos recursos de promoção de leitura panorâmica do texto, orientando a eleição e seleção dos textos de interesse do leitor” (FERREIRA, 2007, p. 64). A inserção de falas e ideias das pessoas que figuram nas imagens mostra que a revista privilegia o tom testemunhal. A noção do “exemplo a ser seguido” e das ideais valorizadas também dão a tônica para a interação foto-legenda.

**Quadro 20** - Imagens fotográficas das reportagens selecionadas para análise qualitativa

<i>Manchete / tema</i>	<b>Motivo fotográfico/cargo ou profissão</b>
<i>Vai esperar o chefe mandar?</i> <b>Atitude</b>	Executivo (diretor de atendimento)
<i>As lições do octógono</i> <b>Atitude</b>	Esportista (lutador de MMA)
<i>Cuidado com a mentira</i> <b>Comportamento</b>	Executivo (presidente)
<i>Das ruas para o escritório</i> <b>Comportamento</b>	Policiais do Bope – (foto 1) Helicóptero da polícia brasileira (foto 2) Policiais brasileiros (foto 3) Policiais da Swat (foto 4)
<i>Apareça sem forçar a barra</i> <b>Relacionamento</b>	Modelo representando um executivo Dorie Clark, jornalista americana Executivo (diretor de alianças) - (foto 2)
<i>Encontre seu patrocinador</i> <b>Relacionamento</b>	Executivo (sócio-diretor) e executiva (líder de projetos)
<i>Evite roubadas</i> <b>Seleção</b>	Executiva/Consultora de comércio eletrônico
<i>Matemática, emprego e teoria dos jogos</i> <b>Seleção</b>	Ator Russell Crowe em cena do filme <i>Uma mente brilhante</i> , no qual interpreta o matemático John Nash

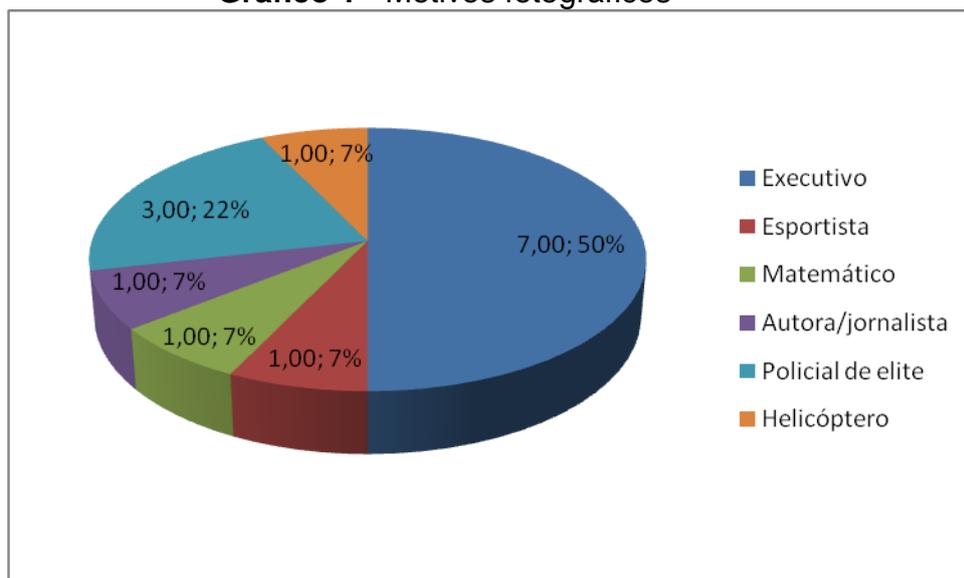
A partir do quadro, podemos indicar que das 13 imagens, seis imagens representam a figura do executivo, sendo que as ocupações identificadas são presidência, diretoria e consultoria. As demais profissões enfatizadas pelas imagens são de policiais e lutadores. Das fotografias, apenas uma imagem não apresenta uma pessoa (foto 2 da reportagem “*Das ruas para o escritório*”), apesar de permitir a inferência de que há alguém no helicóptero. Esse dado é importante para nos indicar a “personalização” das imagens uma vez que a figura humana tem forte apelo para o espectador. Isso confirma o interesse humano que existe ao se ler uma matéria jornalística.

Das 11 fotografias em que pessoas aparecem, apenas quatro constam pessoas anônimas, ou seja, 63,6% são nomeadas (identificadas por nome na legenda ou no corpo da matéria). A identificação também inclui cargo/função e empresa em que atua (no caso dos executivos).

Também é possível verificar que, das 13 fotos, em apenas duas aparecem mulheres. E, em uma delas, a mulher está ao lado do homem (seu mentor). Esse dado indica uma preponderância da figura masculina nos cargos de chefia (executivos como diretores e presidentes) bem como indica áreas de atuação profissional (como a polícia e as lutas) em que o homem é o gênero que prevalece nas referências.

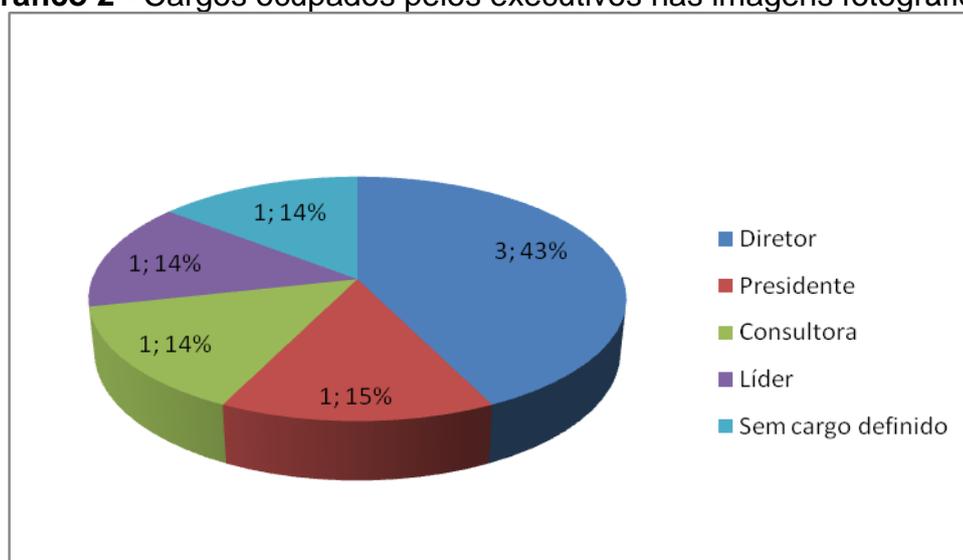
Logo, pode-se inferir que o ambiente das empresas ou nos quais as empresas devem se inspirar são preponderantemente ocupados por homens e não por mulheres.

Dos 14 motivos fotográficos, 50% representam executivos, conforme o gráfico aponta:

**Gráfico 1 - Motivos fotográficos**

Fonte: do autor

Conforme o gráfico abaixo, dos sete executivos, temos que três ocupam o cargo de direção (43%), um está na presidência, uma executiva é consultora de comércio, um é líder e um executivo representa uma figura genérica do cargo de gestão, sem definição.

**Gráfico 2 - Cargos ocupados pelos executivos nas imagens fotográficas**

Fonte: do autor

Além dos motivos fotográficos, é possível quantificar outros elementos da fotografia que podem revelar pistas da angulação e da representação discursiva que se quer compor nas matérias.

No quadro abaixo, destacamos os elementos de cenário (local em que as pessoas e/ou objetos são fotografados) e a pose (no sentido de postura, posição) em que se encontram.

**Quadro 21** - Cenário e pose nas imagens fotográficas das reportagens selecionadas para análise qualitativa

<i>Manchete / tema</i>	<b>Local/fundo</b>	<b>Ação/pose do motivo fotográfico</b>
<i>Vai esperar o chefe mandar?</i> <b>Atitude</b>	Empresa	Apoiado em uma parede de vidro com a porta aberta
<i>As lições do octógono</i> <b>Atitude</b>	Fundo neutro	Posição de ataque em uma luta
<i>Cuidado com a mentira</i> <b>Comportamento</b>	Empresa	Encostado em uma parede
<i>Das ruas para o escritório</i> <b>Comportamento</b>	Rio de Janeiro/Pão de Açúcar  Ambiente externo Ambiente externo Fundo neutro	Posição de atenção durante um conflito  Decolagem Escalada Ataque com disparos de arma de fogo
<i>Apareça sem forçar a barra</i> <b>Relacionamento</b>	Calçadão no centro de uma grande cidade  Fundo neutro  Aparentemente, um parque	Pose sustentando uma placa de anúncio  Foto 3X4  Encostado em uma árvore, em pé
<i>Encontre seu patrocinador</i> <b>Relacionamento</b>	Empresa	O executivo está de pé, ao lado da executiva, que está sentada
<i>Evite roubadas</i> <b>Seleção</b>	Terceira ponte, em Vila Velha (ES)	Pose, em pé
<i>Matemática, emprego e teoria dos jogos</i> <b>Seleção</b>	Aparentemente em uma jardim, próximo a uma universidade.	Sentado, encostado em uma árvore

Nota-se, a partir do quadro acima, que a postura dos indivíduos fotografados oscila entre dois eixos principais e opostos: ora o motivo fotográfico está descansado, relaxado, em uma pose tranquila, ora a postura é de atenção, ataque e

ação. Isso pode indicar a própria contradição do trabalho contemporâneo, na qual o indivíduo deve ser competitivo e ativo e, ao mesmo tempo, estável emocionalmente.

Também é possível notar que a maioria das imagens fotográficas da revista é tratada com algum filtro, que altera textura, iluminação e nitidez das imagens. Estas passam a se assemelhar a anúncios publicitários, com imagens posadas de pessoas de bem com a vida, bem vestidas e que representam um caso de sucesso ou superação. Enfim, um exemplo a ser alcançado.

Além das fotografias, a revista utiliza ilustrações, na maior parte, icônicas ou simbólicas, minimalistas, com significados de fácil compreensão e são usadas como acessórios em quadros que explicitam dicas, passo a passo ou etapas de uma dinâmica.

Vejamos abaixo o quadro das ilustrações e quadros que ajudam a compor as matérias da revista *Você S/A*.

**Quadro 22** - Quadros (*boxes*) e ilustrações das reportagens selecionadas para análise qualitativa

Manchete / tema	Título do quadro	Fonte
<i>Vai esperar o chefe mandar?</i> <b>Atitude</b>	<i>Teste sua proatividade</i> <i>Tome a iniciativa</i> (COM ILLUSTRACÃO)	Sem fonte Consultores ouvidos pela <i>Você S/A</i> Ilustração: Kleber Sales
<i>As lições do octógono</i> <b>Atitude</b>	Sem quadros e ilustrações	-----
<i>Cuidado com a mentira</i> <b>Comportamento</b>	<i>Detector de falsidades</i>  <i>Na prática</i>	Pamela Meyer, autora do livro <i>Liespotting</i>  Profissionais que identificam mentirosos
<i>Das ruas, para o escritório</i> <b>Comportamento</b>	-----	-----
<i>Apareça sem forçar a barra</i> <b>Relacionamento</b>	<i>Reforce sua marca</i>	Dorie Clark, jornalista norte-americana
<i>Encontre seu patrocinador</i> <b>Relacionamento</b>	<i>Siga o mestre</i> (COM ILLUSTRACÃO)	Fontes consultadas pela <i>Você S/A</i> Ilustrações: Marcos Muller
<i>Evite roubadas</i> <b>Seleção</b>	<i>Tarefas preliminares</i> (COM ILLUSTRACÃO)	Sem fonte Ilustrações: Marcos Muller
<i>Matemática, emprego e teoria dos jogos</i> <b>Seleção</b>	ILLUSTRACÃO <i>Como funciona a teoria</i>	Michell Lott Carlos Da Costa

A maioria dos oito textos (cinco) possui ao menos um quadro explicativo. Trata-se de um recurso típico do jornalismo impresso a fim de reforçar, organizar, sintetizar e/ou destacar informações mais relevantes do texto corrido. Os quadros e tabelas também dão às reportagens um tom de maior veracidade, pois estão sustentados pelo discurso acadêmico-científico da administração. E, ainda, tornam o conteúdo mais didático.

Analogamente, os performáticos do mundo dos negócios também se apoiam em “tabelas, diagramas, gráficos e evidências. Algo similar à parafernália dos filmes de ficção científica” (WOOD JR., 1999, p. 82).

As ilustrações, por sua vez, garantem um aspecto mais visual, aproximando a revista de seu caráter de entretenimento. Há, ainda um aspecto técnico do emprego de ilustrações e fotografias, já que elas podem preencher espaços da revista que não foram produzidos textualmente.

Após essas constatações gerais sobre as imagens, passemos à análise qualitativa, em que faremos a decomposição de cada reportagem.

## **6.2 Análise qualitativa**

Como vimos anteriormente, entre as matérias da Seção Carreira, os temas mais recorrentes são *atitude, comportamento, relacionamento e seleção*.

Por meio de um sorteio das reportagens elencadas no quadro 19, foram selecionadas duas reportagens de cada tema, totalizando oito reportagens que constituem, portanto, o *corpus* da análise qualitativa. Estas foram decompostas separadamente, a partir das categorias da Análise do Discurso, para que, ao final, alcançássemos conclusões concretas acerca da representação da cultura organizacional na mídia.

## Reportagem 1 - "Vai esperar o chefe mandar?" (Ed.169, p. 68-70)

CARRERA &gt; ATITUDE



Alexandre Mutram, diretor de atendimento da agência Tudo, em São Paulo: "Se eu não fosse ativo, minha carreira teria estagnado"

## VAI ESPERAR O CHEFE MANDAR?

Profissionais que só agem mediante a cobrança do gestor têm menos chance de ter promoção ou aumento de salário. Pior, eles são os primeiros a ser demitidos quando a ordem é cortar custos

▶▶▶  
POR LUIZ DE FRANÇA

A palavra "proatividade" entrou para o vocabulário corporativo há muito tempo. Seu significado, em bom português, descreve a habilidade de partir para a ação sem ficar esperando o chefe mandar. Pessoas proativas procuram informações e oportunidades para fazer as coisas acontecerem. Seis em cada dez empregadores citam esse comportamento como uma das cinco atitudes que mais procuram nos candidatos a uma vaga de emprego. O dado é de uma pesquisa feita no ano passado com 48 executivos de recursos humanos para o guia *As Melhores Empresas para Começar a*

*Carreira*, publicado pela VOCÊ S/A. Com equipes cada vez mais enxutas, os funcionários precisam ser muito mais eficientes. Os recrutadores acrescentam que há atualmente maior demanda do presidente para que as equipes sejam mais produtivas. Segundo uma sondagem recente da consultoria Hay Group, as organizações no Brasil precisam aumentar o desempenho operacional — uma das medidas de produtividade — em 6%. "Pessoas proativas buscam naturalmente novos desafios, procuram respostas diferentes para os problemas e engajam as pessoas. A proatividade está intimamente relacionada ao aumento de pro-

atividade”, diz Glaucy Bocci, gerente e líder da prática de liderança e talento da Hay Group Brasil.

Outro significado para proatividade diz respeito à capacidade de antever a mudança de contexto interno, ou o cenário de negócios, e agir. Sob essa perspectiva, os professores Leonardo Araújo e Rogério Gava, ambos da Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte, estudaram durante cinco anos o comportamento de 257 organizações no Brasil para entender como os funcionários, em especial os líderes, podem atuar de forma proativa. O resultado deu origem ao livro *Empresas Proativas: Como Antecipar Mudanças no Mercado*, lançado pela Editora Campus/Elsevier no fim de 2011. No livro, os professores usam a palavra “ativo” para definir empresas e pessoas que tomam a iniciativa antes dos outros. O contrário disso são os empregados reativos, que respondem às mudanças de cenário e contexto. A conclusão dos dois: organizações reativas se tornam obsoletas, perdem participação no mercado e, no limite, fecham suas portas. Para o profissional, o diagnóstico é parecido: estagnação na carreira e demissão. “Ser proativo é uma escolha. É engano pensar que essa atitude é algo que nasce com a pessoa. É possível desenvolvê-la, basta querer”, diz Leonardo Araújo.

Buscar a orientação de gente mais experiente, reconhecida pela capacidade de agir e de propor novidades, pode ensinar como ser ágil e dar as respostas certas antes dos colegas de equipe. Cuidado para não ser tachado de bajulador. “Para evitar essa confusão, seja coerente com suas atitudes e aja de maneira objetiva e profissional”, diz Vera Costa, consultora organizacional e coach do Instituto EcoSocial, de São Paulo. Buscar novos conhecimentos, ver tendências e novidades fora de seu

## TESTE SUA PROATIVIDADE

Descubra se você é um funcionário ativo ou reativo

- SIM Busco modificar as circunstâncias e até criar situações novas.
- NÃO
- SIM Procuo transpor os obstáculos. Não me intimido pela situação.
- NÃO
- SIM Vou atrás, de forma sistemática, de novas oportunidades.
- NÃO
- SIM Mostro iniciativa e parto para a ação quando quero algo.
- NÃO
- SIM Sou perseverante e não desisto diante das dificuldades.
- NÃO
- SIM Antecipo mudanças e soluciono problemas de forma prévia.
- NÃO
- SIM Trabalho sem esquecer o longo prazo. Penso sempre no futuro.
- NÃO
- SIM Atuo de forma conectada com as pessoas e vou além do que é formalmente requerido.
- NÃO
- SIM Desafio o *status quo* e acredito em mim.
- NÃO
- SIM Vou além do que o chefe me pede e penso em soluções para a minha área.
- NÃO

### Seu resultado

Cada SIM equivale a 1 ponto  
 De 0 a 2 ..... **aflito**  
 De 3 a 4 ..... **ajustado**  
 De 5 a 7 ..... **atento**  
 De 8 a 10 ..... **ativador**

cargo e mercado são obrigações para quem quer ser reconhecido como proativo. “Entre as características desse perfil estão a indignação e o questionamento. O importante é não ficar preso à sua atividade”, diz Vera.

O catarinense Roberto Silveira, de 41 anos, conseguiu sair da condição de candidato à demissão da empresa de representação de calçados, na região de Itajaí, em Santa Catarina, para se tornar o campeão nacional de vendas com louvor em 2011 pela própria fabricante. Com o objetivo traçado, Roberto começou a estudar, a se informar sobre tudo o que acontecia no mercado e traçar estratégias de negócios. Desde então já ganhou vários prêmios de reconhecimento pelas ideias que teve para aumentar as vendas, como iPad, viagem e um carro zero. “Depois disso, resolvi sair da companhia e abri minha própria representação. Eu queria ser reconhecido profissionalmente.”

Segundo Leonardo Araújo, da Dom Cabral, o papel do líder é fundamental para desenvolver a proatividade do time. No livro, os pesquisadores mostram que existem quatro comportamentos que motivam uma atitude mais ativa diante do trabalho. A primeira delas tem a ver com a inspiração. “Líderes que creem na mudança fazem as pessoas acreditarem que ela é possível. Eles criam e comunicam essa visão. Ao fazer isso, geram confiança e entusiasmo”, diz Leonardo. Steve Jobs é o exemplo mais emblemático. Os funcionários da Apple continuam tocando a organização de acordo com os mesmos preceitos de seu fundador, morto em outubro do ano passado. A segunda atitude do chefe é o que Leonardo e Rogério chamam de “estimulação”, e diz respeito às novas formas de enxergar velhos problemas. A terceira ação é o reconhecimento. Mosstrar ao time que a atitude ativa de

## Tome a iniciativa

Veja os conselhos dos consultores ouvidos pela VOCÊ S/A para desenvolver uma atitude mais proativa



O QUE FAZER QUANDO...

TENHO BOAS IDEIAS E QUERO PARTICIPAR, MAS A TIMIDEZ NÃO DEIXA

Em uma reunião, seja o primeiro a falar e coloque uma pergunta na mesa para saber a opinião dos colegas sobre o assunto. Dessa maneira é possível conhecer o que as pessoas pensam de sua ideia. Isso dará um conforto maior para seguir adiante e defender sua proposta.

ACHO QUE NÃO SOU PAGO PARA FAZER ALÉM DA DEMANDA NATURAL DO CARGO

É bom estar ciente de que você não será considerado para nenhuma promoção e corre o risco de ser demitido. Se é sua escolha, aceite as consequências. Mudar o comportamento não é fácil. Psicólogos dizem que é provável que a atitude se repita nas relações com a família e amigos.

SOU BOM NO QUE FAÇO, MAS NÃO CONSIGO ENXERGAR NOVAS OPORTUNIDADES

A curiosidade é uma amiga nessas horas. Se você não sai do seu mundo, não demonstra interesse em ouvir os outros e aprender sempre, dificilmente enxergará as oportunidades. Experimente se abrir às novas ideias, e receber críticas. São hábitos que podem ser desenvolvidos.

um funcionário é valorizada. Por último, há o carisma. Ele faz do líder um modelo e exemplo a ser seguido. Claro, para isso o líder deve ser um exemplo de proatividade.

O paulista Alexandre Mutram, de 39 anos, é uma dessas pessoas que sempre fazem as coisas antes que lhe peçam. Ele se inspirou num chefe que constantemente o incentivava a partir para a ação. “Ele dizia que ‘na dúvida chute para o gol’, se acertar 10% já está ótimo.” Hoje, Alexandre é diretor de atendimento da agência Tudo, de publicidade e eventos, em São Paulo. “Se eu não fosse ativo, minha carreira teria estagnado.”

A pesquisa da Dom Cabral mostra que há setores que exigem indivíduos com maior capacidade proativa que outros. As áreas de bens de consumo e tecnologia requerem profissionais com muita iniciativa. “Aqui

no Buscapé, nas áreas de criatividade e de negócio exigimos profissionais proativos. Nos setores de apoio, como o jurídico, cabem os reativos”, diz Romero Rodrigues, presidente do site Buscapé, em São Paulo. Para Romero, ser autodidata e curioso e reciclar os conhecimentos ajuda a fomentar a atitude proativa. E como identificar um empregado ou candidato ativo? Há várias maneiras. Uma delas são os questionários de análises de fatos e experiências passadas. Eles são considerados a melhor ferramenta por envolver questões investigativas de cunho pessoal. Na cervejaria Ambev, o comportamento proativo, de propor soluções e questionar, é medido nas dinâmicas de grupo durante o processo de seleção. Nessa situação, os reativos tendem a assistir aos colegas mais desinibidos. Nesse momento, os re-

crutadores avaliam positivamente o candidato proativo. Já o candidato reativo recebe dias depois um e-mail em que lê: “Obrigado por participar do processo”. Nem todo recrutador age assim. Na maioria das companhias, há lugar para pessoas proativas e reativas.

“Uma das descobertas de nossa pesquisa é que há organizações e pessoas que sabem combinar movimentos proativos com movimentos reativos. Esses se dão melhor no longo prazo”, diz Leonardo, da Dom Cabral. Muitas vezes é preciso cumprir ordens e seguir as regras — é uma situação reativa. E tudo bem. O problema é ser 100% reativo. O estudo dos professores da mostra que não há organização nem profissional que prosperaram quando deixaram a atitude proativa adormecer. Portanto, mãos à obra. ❧

A reportagem enfoca uma das características desejadas do perfil contemporâneo do trabalhador: a proatividade, a *“habilidade de partir para a ação sem ficar esperando o chefe mandar”* (p. 68). A proatividade é, segundo a reportagem, um comportamento, uma atitude. Isto é, comportamento, habilidade e atitude são sinônimos.

A característica da proatividade está relacionada, ainda segundo a reportagem, com funcionários mais eficientes, equipes mais produtivas e aumento do desempenho operacional (que consiste em uma das medidas de produtividade).

No contexto da temática da proatividade, aparece a figura do líder, visto como *“fundamental para desenvolver a proatividade do time”* (p. 69). Para Boltanski e Chiapello (2009), a partir dos líderes e suas visões, passa a existir um sentido compartilhado que garante o engajamento dos trabalhadores ao qual todos aderem. *“Imprime-se com firmeza uma direção, sem ser preciso recorrer a ordens, e o pessoal pode continuar a autogerir-se. Nada lhe é imposto, pois ele adere ao projeto. O ponto fundamental desse dispositivo é o líder, precisamente aquele que sabe ter uma visão, transmiti-la e obter a adesão dos outros (p. 105). Conforme o trecho da reportagem, temos que “A primeira delas (das atitudes que motivam o comportamento proativo) tem a ver com inspiração. ‘Líderes que creem na mudança fazem as pessoas acreditarem que ela é possível. Eles criam e comunicam essa visão. Ao fazer isso, geram confiança e entusiasmo’, diz Leonardo”* (p. 69).

#### *Intertextualidade*

A pauta foi desenvolvida a partir de uma pesquisa feita para o guia *As Melhores Empresas para Começar a Carreira*, publicado pela *Você S/A*. Outra fonte de pesquisa é o livro *Empresas Proativas: como Antecipar Mudanças no Mercado*, lançado pela Editora Campus/Elsevier no fim de 2011.

Além disso, as fontes citadas na reportagem são:

Grupo 1 (consultores)

- Um gerente e líder da prática de liderança e talento da Hay Group Brasil, uma empresa de consultoria.

- Dois professores da Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte e autores de pesquisa que deu origem ao livro.

- Uma consultora organizacional e *coach* do Instituto EcoSocial, de São Paulo.

O grupo é delimitado por gerentes, líderes, professores, autores de pesquisas e livros, consultores organizacionais e *coach*.

#### Grupo 2 (testemunhas)

- Um catarinense de 41 anos, que *“conseguiu sair da condição de candidato à demissão da empresa de representação de calçados, na região de Itajaí, em Santa Catarina, para se tornar o campeão nacional de vendas com louvor em 2011 pela própria fabricante”* (p. 69). *“Desde então, já ganhou vários prêmios de reconhecimento pelas ideias que teve para aumentar as vendas, como Ipad, viagem e um carro zero”* (p. 69). *“Depois disso, resolvi sair da companhia e abri minha própria representação. Eu queria ser reconhecido profissionalmente”* (p. 69).

- Um paulista de 39 anos, diretor de atendimento da agência Tudo, de publicidade e eventos em São Paulo e descrito como *“uma dessas pessoas que sempre fazem as coisas antes que lhe peçam”* (p. 70).

Em ambos os casos, as fontes citadas não apenas conferem um tom de testemunha indicando o *como-fazer*. Eles encarnam o próprio sucesso, o exemplo a ser seguido pelos empregados, o *dever-ser*.

Nota-se uma contradição entre o descritivo da fonte Roberto Silveira e sua fala. Enquanto a revista constrói um cenário de reconhecimento (baseado no sistema de premiações), o trecho final da fala de Silveira deixa implícita uma insatisfação uma vez que ele queria ser reconhecido e só conquistou isso por meio do empreendedorismo. Essa insatisfação não é explicitada e também não é aprofundado que tipo de reconhecimento Silveira buscava (salários, prêmios mais altos, benefícios etc.).

Nos moldes dos livros edificantes ou dos manuais de instrução moral, (os textos de gestão) praticam *exemplum*, selecionam os casos segundo sua virtude demonstrativa – o que deve ser feitos *versus* o que não deve ser feito – e só levam em conta os aspectos da realidade que corroborem a orientação que desejam incentivar (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 84).

Além das fontes testemunhais, a reportagem também cita um exemplo entre as celebridades como um exemplo a ser seguido. *“Steve Jobs é o exemplo mais emblemático. Os funcionários da Apple continuam tocando a organização de acordo*

*com os mesmos preceitos de seu fundador, morto em outubro do ano passado”* (p. 69). Aqui, a cultura organizacional é garantida pelo exemplo forte que o fundador/líder, que, mesmo ausente, continua imprimindo sua liderança no ambiente da empresa.

#### Grupo 3 (empregador)

- O presidente do site Buscapé, de São Paulo. Esta fonte, ainda que testemunhal, está posicionada como o empregador, ou seja, representa o que os chefes querem. *“Pra Romero, ser autodidata e curioso e reciclar os conhecimentos ajuda a fomentar a atitude proativa”* (p. 70).

#### *Interdiscursividade*

O discurso didático é trazido ao texto a partir das várias fontes (pesquisas, empresas e profissionais). É possível visualizar a predominância do discurso didático, que ensina quais habilidades (atitudes) são necessárias.

*“[Ser proativo], em bom português, descreve a habilidade de (...)”* (p. 68, grifo nosso).

A carreira é o foco e o tema da seleção de profissionais é abordado de maneira preponderante. O discurso dos recrutadores é trazido à tona, e os valores indicados para o perfil profissional são destaques: *inspiração*, *estimulação*, *reconhecimento* e *carisma*. Além disso, o texto trabalha com as posturas ativo-proativo, que devem ser dosados pelo profissional.

Além do discurso didático, o discurso científico também é marcado, conforme vemos na categoria *modalidade*.

#### *Figuras de linguagem*

O texto não explora de forma abundante as figuras de linguagem. Em alguns trechos, há metáforas referentes ao mundo dos esportes: *“Mostrar ao time que a atitude ativa de um funcionário é valorizada”* (p. 69-70). E *“[Alexandre Matum] se inspirou num chefe que constantemente o incentivava a partir para a ação. ‘Ele dizia que ‘na dúvida chute para o gol’, se acertar 10% já está ótimo”* (p. 70). Nesses trechos, além da metáfora do jogo e da competição, fica evidente a dicotomia indivíduo/grupo. O grupo/time/equipe deve ser motivado a partir do exemplo individual, seja do líder, seja do companheiro de equipe.

### *Modalidade*

O discurso acadêmico, científico, é pronunciado em alguns momentos da reportagem como, por exemplo, quando há a preocupação em conceituar a proatividade: *“Seu significado descreve, em bom português, a habilidade de partir para a ação sem ficar esperando o chefe mandar”* (p. 68) e *“Outro significado para proatividade diz respeito a (...)”* (p. 69). O discurso assume o tom da sala de aula, dos cursos de gestão.

No início da matéria, a credibilidade e importância do assunto ficam atestadas nos números de dados estatísticos provenientes de pesquisas, um recurso próprio do discurso jornalístico “emprestado” da esfera científica: *“Seis em cada dez empregadores citam esse comportamento [da proatividade] como um das cinco atitudes que mais procuram nos candidatos a uma vaga de emprego”* (p. 68) e *“Segundo uma sondagem recente da consultora Hay Group, as organizações do Brasil precisam aumentar o desempenho operacional em (...) 6%”* (p. 68).

As dicas dadas ao longo do texto com verbos no infinitivo indicam objetivos a serem seguidos pelo indivíduo: *“Buscar a orientação de gente experiente (...)”* (p. 69), *“Buscar novos conhecimentos, ver tendências e novidades fora de seu cargo e mercado são obrigações para quem quer ser reconhecido como proativo”* (p. 69). O tom de advertência, mais incisivo, também aparece nas marcas textuais: *“Cuidado para não ser tachado de bajulador”* (p. 69).

O aconselhamento é reiterado no quadro *“Tome a iniciativa”* com conselhos para desenvolver uma atitude mais proativa. Um pseudodiálogo é estabelecido entre o que seria a voz do empregado e a resposta de um consultor. O quadro cria a cena discursiva de uma consultoria. Vejamos alguns exemplos:

O empregado diz: *“O que fazer quando... Acho que não sou pago para fazer além da demanda natural do cargo”* (p. 70). A resposta dos consultores segue: *“É bom estar ciente de que você não será considerado para nenhuma promoção e corre o risco de ser demitido. Se é sua escolha, aceite as consequências. Mudar o comportamento não é fácil. Psicólogos dizem que é provável que a atitude se repita nas relações com a família e amigos”* (p. 70).

A partir desse pseudodiálogo, é possível perceber a modalização imperativa, voltada para uma advertência. O tom é de intolerância em relação ao comportamento não-proativo. A culpabilização recai sobre o empregado, que deverá

se conformar (“aceitar as consequências”). O contexto organizacional em que o empregado está inserido é descartado. O risco de ser excluído é trazido ao texto, gerando uma cultura do medo, que reforça a “insegurança ontológica” do indivíduo (SENNETT, 2012), pois se ele é assim no trabalho, também poderá ser em outras esferas da vida. Corre-se então o risco da exclusão social.

(...) A literatura da gestão empresarial não é puramente técnica. Não é feita apenas de receitas práticas que visem a melhorar o rendimento das organizações. Ela comporta ao mesmo tempo um **forte tom moral**, no mínimo por se tratar de uma literatura normativa que diz aquilo que deve ser, e não o que é, a tal ponto que temos o direito de indagar sobre o realismo dessa literatura e, por conseguinte, sobre o crédito que lhe pode ser dado no sentido de se saber o que “realmente” ocorre nas empresas. (...) **Sua orientação não é a constatação, mas a prescrição.** (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 84, grifo nosso).

A modalização imperativa ocorre em outros trechos do mesmo quadro: “*Em uma reunião, seja o primeiro a falar*” (p. 70), “*Experimente se abrir às novas ideias, e receber críticas*” (p. 70).

### *Ethos*

Na manchete, um dos recursos de maior impacto de uma reportagem, o ethos se apresenta com um tom interpelador, de um chefe incomodado com o empregado acomodado. A linha fina, que segue a manchete, detalha no mesmo tom ameaçador: “*Profissionais que só agem mediante a cobrança do gestor têm menos chance de ter promoção ou aumento de salário. **Pior**, eles são os primeiros a ser demitidos quando a ordem é cortar custos*” (p. 68, grifo nosso).

Já no desenvolvimento da reportagem, o ethos busca uma posição de credibilidade ao apresentar dados sobre o assunto e conceitos sobre proatividade. Em alguns casos, sua voz se confunde com a de uma fonte em um longo trecho: “*E como identificar um empregado ou candidato ativo? Há várias maneiras. (...)*” (p. 70). Narra, em seguida, ferramentas para essa medição e ilustra com o exemplo do processo de recrutamento da Ambev.

No fim da matéria o ethos se permite um tom mais coloquial e dá a voz de comando: “*Portanto, mãos à obra*” (p. 70). Conclui, então, encarnando a própria figura do líder e repassando a responsabilidade da mudança comportamental para o leitor/trabalhador.

Nesta peça jornalística, também aparece o recurso da resenha do livro, muito comum no jornalismo da *Você S/A*. O que se percebe é que o ethos leu o livro *Empresas Proativas: como Antecipar Mudanças no Mercado*, citado na matéria, e apresenta agora os principais pontos.

#### *Campo lexical*

Gestor

Chefe

Ativo: “empresas e pessoas que tomam a iniciativa antes que os outros” (p. 69).

Reativo: o contrário de ativo; empresas e pessoas “que respondem às mudanças de cenário e contexto” (p. 69).

Líder

#### *Fotografia*

Na fotografia, o empresário aparece em pé, sorridente, usando uma roupa formal, porém, descontraída, o que gera um aspecto de algo moderno e jovial. Ele sorri de maneira moderada e contida, passando a sensação de algo agradável e de estar em uma empresa de clima tranquilo.

O ambiente em que está (da empresa) preconiza a transparência por meio de porta e parede de vidro, com espelho, e adesivos de listras nas cores contrastantes rosa e azul, em uma arquitetura que indica uma empresa “jovem”, dinâmica. Ao fundo, pode-se inferir que há uma sala de trabalho com seu mobiliário, mas estes não estão nítidos. A iluminação na parede branca enfatiza o aspecto da “transparência”, na qual o espelho, porta e parede parecem se fundir.

Apesar de ser fotografado em uma pose, o executivo não aparenta estar totalmente estático e sugere um movimento para abrir a porta.

Essa imagem é logo complementada pela manchete (“*Vai esperar o chefe mandar?*”) e a figura do executivo se confunde com a do chefe (que abre a porta para passar uma tarefa) e a de um funcionário, que toma a iniciativa e se mostra satisfeito com isso.

A imagem é, de certa forma, geometrizada, pois é composta por linhas (borda da porta, puxador), formas retangulares e um espelho circular. As formas geométricas dão um aspecto mais abstrato e passam a ideia de algo simples,

porém, funcional, que permite a interação na empresa (no caso, sugerindo a ação proativa chefe/funcionário).

O quadro da página 70 é ilustrado por uma figura estilizada de um executivo, como uma caricatura. Magro, vestindo um terno e com as sobrancelhas cerradas enquanto coloca a mão no queixo, o executivo está com uma dúvida, explicitada no balão: *“O que fazer quando...”*. Três situações são explicitadas em outros três círculos. Seguindo a fórmula de um manual que fornece dicas, o texto é carregado de conselhos de consultores ouvidos pela revista, que reproduz algumas frases feitas como: *“Mudar o comportamento não é fácil”, “Experimente se abrir a novas ideias (...)”* e *“A curiosidade é uma amiga nessas horas”*.

## Reportagem 2 - "As lições do octógono" (Ed.181, p. 68-69)

CARRERA &gt; ESPORTE

## AS LIÇÕES DO OCTÓGONO

O que a preparação de um lutador de MMA tem para ensinar a outras profissões

»» POR CAROLINE MARINO

**L**Lyoto Machida, de 35 anos, lutador de MMA (artes marciais mistas) de Belém, no Pará, foi faixa preta no início da adolescência e ganhou inúmeros torneios, como o Pan-Americano de Caratê em 2001. No MMA, Lyoto tem 19 vitórias e três derrotas. No segundo semestre deste ano, deverá disputar o cinturão dos meios-pesados, título mundial que perdeu em 2010 para o brasileiro Maurício Shogun. "É na queda que aprendemos mais", afirma Lyoto. Lutadores como ele têm lições para ensinar às outras carreiras. Longe do octógono, muitos executivos travam batalhas diárias para aprovar projetos, coordenar equipes e se destacar. "Todo profissional precisa de confiança e preparo para realizar suas tarefas", diz Clara Linhares, professora de gestão de pessoas da Fundação Dom Cabral, de Minas Gerais. "Os lutadores nos mostram a importância da intimidação, a capacidade de mostrar ao outro que você está no páreo e tão preparado quanto ele para a competição do mercado." A seguir, especialistas de carreira e nomes do MMA analisam o aprendizado que as artes marciais oferecem.

## MANTENHA O EQUILIBRIO

"Em uma luta, o mais importante é vencer a si mesmo", diz **Lyoto Machida**. E isso só é possível, segundo ele, mantendo o equilíbrio emocional para deixar de lado o nervosismo, a ansiedade e o medo e colocar em prática tudo o que foi aprendido anteriormente. De acordo com Irene Azevedo, diretora de negócios da LHHIDBM, no mercado atual, com recursos escassos e pressão por resultados, é essencial que o líder tenha controle sobre suas ações. "Um gestor de sucesso é aquele que consegue alternar comportamentos de acordo com a situação", diz.

## CONFIE EM VOCÊ

A preparação mental de um lutador é tão importante quanto o treino físico para cultivar a confiança. A pesagem que antecede os combates, a manjada cena em que os dois atletas se encaram, é uma forma de demonstrar coragem e intimidar o adversário. Ninguém vai encarar um concorrente no escritório, mas exibir quanto você acredita em sua capacidade é essencial. "Sem confiar em si mesmo, não há trabalho que dê certo", diz o baiano Rodrigo Minotauro, de 37 de anos, lutador de MMA.



## ENCARE A LUTA

Sempre haverá divergências no trabalho, e fugir disso pode prejudicar sua carreira. Luiz Dórea, treinador brasileiro de lutas esportivas, que ficou famoso por ser técnico do ex-campeão do mundo de boxe Acelino Popó Freitas, lembra-se de uma luta de MMA de Junior Cigano, uma disputa pelo título mundial, em que o lutador sentiu dores no joelho e ficou receoso de entrar no octógono. "Olhei para ele e disse quanto ele era capaz e estava preparado", diz. Segundo Luiz, as palavras fortalecem e fazem parte do treino. "Ele entrou e ganhou."

## ESTUDE O OPOSTO

Para vencer uma luta de MMA, o lutador precisa dominar várias técnicas e estudar a maneira de lutar de seu adversário. "Estudar o adversário ajuda a montar a tática para conseguir a vitória", afirma Luiz Dórea. No ambiente corporativo não é diferente, segundo Irene Azevedo, da LHH|DBM. "Estudar o mercado, estar atento às tendências e ter objetivos claros é essencial", afirma.

## TENHA PACIÊNCIA

Para ganhar uma competição – seja na empresa, seja no octógono –, é preciso saber esperar a melhor hora de agir. Segundo Lyoto, três características são essenciais para um lutador vencer: calma, para analisar rapidamente qual a hora certa do ataque; potência, para acertar um golpe preciso e conseguir o nocaute; e resistência, para chegar inteiro ao fim de uma luta. "Nem sempre a vitória vem rápido, a hora certa para o ataque pode demorar."

## RESPEITE O ADVERSÁRIO

Apesar de se tratar de uma luta, o primeiro gesto dos atletas é um cumprimento tocando os punhos – um sinal de respeito e profissionalismo. Achar que seu preparo, sua competência e sua formação são superiores a qualquer pessoa não ajuda em nada e pode colocar o profissional em uma armadilha. "A vaidade em demasia pode acabar com a carreira", afirma Clara Linhares, da Dom Cabral. É importante lembrar que há outros profissionais se especializando tanto quanto você. ☞

Nessa reportagem, toda a esquematização é referenciada com base no mundo das lutas marciais, especificamente o MMA (artes marciais mistas). Trata-se de uma modalidade esportiva que tem ganhado público e adeptos no Brasil e com grande repercussão na mídia televisiva, uma vez que seus espetáculos são transmitidos ao vivo e apresentam os brasileiros como lutadores potenciais nas competições.

A reportagem toma como gancho essas competições para estabelecer um paralelo entre os ringues e os ambientes corporativos, no intuito de evidenciar comportamentos dos lutadores que são desejáveis aos competidores/trabalhadores.

O esquema gráfico da reportagem se apoia em uma coluna de texto corrido e mais seis *boxes* em formato do octógono (seguindo o formato dos ringues de MMA); cada *box* traz uma dica.

A figura principal da matéria é o lutador brasileiro Lyoto Machida, um dos entrevistados da reportagem e modelo a ser seguido.

O perfil desejado do profissional se apoia nos seguintes aspectos: ter características como calma, potência e resistência; autoconfiança, equilíbrio emocional *“para deixar de lado o nervosismo, a ansiedade e o medo (...) alternando comportamentos de acordo com a situação”* (p. 68). O trabalho emocional aqui exigido é positivado pelo discurso, uma vez que não se contextualiza ou considera outras variáveis do ambiente organizacional. O indivíduo deve se controlar a qualquer custo, independente das condições em que se encontra. *“A forma consciente como os seres humanos atuam para suprimir a distância entre o que estão sentindo e o ideal que têm do que deveriam sentir é o trabalho emocional, que (...) assume a característica de uma jornada de trabalho extra”* (BONELLI, 2004, p. 358).

O tema também pode se relacionar com outro aspecto da cultura do trabalho, conforme explica Schumpeter (1982): *“Há (...) o desejo de conquistar: o impulso para lutar, para provar-se superior aos outros, de ter sucesso em nome não de seus frutos, mas do próprio sucesso. Nesse aspecto, a ação econômica torna-se afim do esporte”* (p. 65).

### *Intertextualidade*

As fontes que consistem em um dos indícios da intertextualidade são:

- Lyoto Machida, lutador brasileiro de MMA

- Rodrigo Minotauro, lutador de MMA
- Luiz Dórea, treinador brasileiro de lutas esportivas (que ficou famoso por ser técnico do ex-campeão do mundo de boxe Acélino Popó Freitas
- Uma professora de gestão de pessoas da Fundação Dom Cabral, de Minas Gerais
- A diretora de negócios da LHH/DBM. De acordo como site da própria empresa ([www.lhh-brasil.com.br](http://www.lhh-brasil.com.br)), trata-se da “líder mundial em mobilidade de talentos”, uma empresa especialista em “transição de carreira e desenvolvimento de talentos”.

As fontes de “especialistas” se dividem em dois grupos. Um relacionado do mundo das lutas, dos esportes, nas competições. São fontes-celebridades, conhecidas no meio em que atuam e que servem como exemplo e autoridade para legitimar os ensinamentos. Outro grupo se relaciona ao mundo empresarial, das empresas e das escolas de negócios. Ainda que não de forma explícita, percebe-se a relação com a figura do *coach*, do “treinador de esporte”, que oferece ferramentas para o controle emocional em um cenário de alta competitividade. O trabalho emocional deve ser mais intensificado quanto mais hostil for o ambiente laborativo. Na lógica da cultura do trabalho contemporânea, o estresse no trabalho funciona como um estimulante, um motivador para gerar mais ação e, conseqüentemente, mais resultados.

### *Interdiscursividade*

A reportagem se aproxima tanto do estilo esportista (estilo metafórico predominante) quanto do discurso empresarial. Por ser uma modalidade cada vez mais forte em termos de prestígio e influência no Brasil e por ser o país um expoente na “produção” de campeões mundiais, o lutador de MMA adquire status privilegiado e capaz de servir de modelo para o homem comum. “O poder de persuasão de um discurso decorre em boa medida do fato de que leva o leitor a identificar-se com a movimentação de um corpo investido de valores historicamente especificados” (MAINGUENEAU, 2013, p. 73).

### *Figuras de linguagem*

O discurso chamado para complementar o discurso empresarial, foco da publicação, é o discurso esportivo. Assim, o eixo metafórico está nas analogias

empresa/octógono, trabalho/luta, líder/lutador. O que une esses dois mundos são as habilidades, o equilíbrio emocional, a autoconfiança, a ação estratégica frente ao adversário, características como calma, potência e resistência, o respeito frente ao adversário. Ironicamente, a mesma voz que dá as dicas de respeito é a voz que incita uma disputa agressiva e calculada sobre o outro.

Percebe-se que o trabalho emocional se sobrepõe ao trabalho físico, este último mais comumente atribuído a policiais. A obsessão pela competição, a valorização da segurança nas disputas e a motivação estão atreladas a rotinas, tanto do trabalho policial quanto gerencial.

A metáfora é a figura mais abundante no texto e sempre recai sobre o mundo da competição: *“Longe do octógono, **muitos executivos travam batalhas diárias para aprovar projetos, coordenar equipes e se destacar**”* (p. 68, grifo nosso), *“Os lutadores nos mostram a importância da intimidação, a capacidade de mostrar ao outro que **você está no páreo** e tão preparado quanto ele para a competição do mercado”* (p. 68, grifo nosso) e *“Achar que seu preparo, sua competência e sua formação são superiores a qualquer pessoa não ajuda em nada e **pode colocar o profissional em uma armadilha**”* (p. 69, grifo nosso). Logo, as metáforas do mercado de trabalho com as corridas de cavalo e com as emboscadas nos remete a uma cultura organizacional de rapidez, eficiência e riscos, que recai, no fundo, sobre o indivíduo. O discurso gera um estímulo à competição, sobretudo, no âmbito individual.

A reportagem traz alguns clichês, que são expressões cristalizadas e desgastadas pelo uso, em uma construção linguística típica do mundo dos esportes. *“É na queda que aprendemos mais”* (p. 68). Ou então *“(...) é preciso saber a melhor hora de agir”* (p. 69). E *“Estudar o adversário ajuda a montar a tática para conseguir a vitória”* (p. 69).

Da mesma forma que o mundo dos esportes incorpora os clichês, o mundo corporativo também conta com chavões, expressões desgastadas pelo uso e que, em geral, são vazias de significados concretos. São exemplos: *“Estudar o mercado, estar atento às tendências e ter objetivos claros é essencial”* (p. 69); ou *“é essencial que o líder tenha controle sobre suas ações”* (p. 69). É interessante perceber como o clichê, as frases já repetidas em aulas de administração, manuais de gestão, cursos e treinamentos para gestores, conteúdo midiático, enfim, proliferam-se e são engrandecidos uma vez que são proferidos pelos chamados “especialistas”. Faltam,

no entanto, exemplos concretos, profundidade discursiva para mostrar de maneira mais clara no que consistem tais ações.

Existe, no discurso administrativo, um tom utópico, muitas vezes vago; não apresenta concretude quando se tratam de ações de contrapartida da empresa em relação à sociedade. Na revista *Você S/A* o mesmo tom é assumido.

### *Modalidade*

A modalidade presente no discurso é imperativa, o que vai ao encontro do próprio título da matéria: *“As lições do octógono”*. O discurso didático, pedagógico, assim, se manifesta não apenas pelo léxico (*“lições”, “aprendizado”*) mas também nos tempos verbais. Cada *box* é iniciado com um verbo no imperativo: *“Mantenha o equilíbrio”, “Confie em você”, “Encare a luta”, “Estude o oponente”, “Tenha paciência”* e *“Respeite o adversário”*. Toda a reportagem é estruturada no formato das dicas, do aconselhamento, recaindo sobre a redação dos manuais de autoajuda. *“Que todos façam assim”*. Trata-se de uma ordem, “um ato diretivo final” (ADAM, 2013, p. 112).

O dever-ser é a tônica da modalização. O exemplo do lutador, reforçado pela imagem fotográfica, é construída logo no início, na abertura da reportagem com um descritivo detalhado sobre o perfil de Lyoto Machida, considerado um exemplo de sucesso a ser seguido.

### *Ethos*

Inicialmente, o ethos construído no discurso demonstra um afastamento em relação ao tema. Trata-se de um intermediário entre as vozes que emergem e são trazidas para a reportagem. É como se o ethos estivesse apresentando um “round”.

Em alguns momentos, o ethos se aproxima das vozes dos entrevistados, passando a introduzir, com o uso da paráfrase, aquilo que será repetido pelo entrevistado. É o caso do trecho: *“Pra vencer uma luta de MMA, o lutador precisa dominar várias técnicas e estudar a maneira e lutar de seu adversário”* (p. 69). Em seguida, Luiz Dórea, treinador brasileiro de lutas esportivas, fala o mesmo com outras palavras: *“Estudar o adversário ajuda a montar a tática para conseguir a vitória”* (p. 69).

*Campo lexical*

Executivos

Especialistas de carreiras

Líder

Gestor

Concorrente (no escritório): refere-se ao colega de trabalho como um concorrente

*Fotografia*

Em um fundo sólido, a iluminação ao fundo coloca em primeiro plano a figura do lutador Lyoto Machida, que também é fonte da matéria. A iluminação ainda tem focos específicos no rosto e nas mãos. Por isso, uma das primeiras informações é o contraste entre seu sorriso aberto e seus punhos cerrados. Essa contradição propõe que as lutas empresariais são agradáveis, motivando o indivíduo a lutar de maneira entusiasmada, porém, agressiva. A agressividade da postura corporal é “quebrada” pela fisionomia do rosto, sorridente e iluminado.

A roupa do lutador contribui para conferir leveza ao tema. Ele veste camiseta azul escura e calça jeans, uma roupa informal que se adaptaria a várias situações. A foto é “recortada” colocando a silhueta do lutador em destaque, privilegiando características como força e posicionamento do corpo (em alerta, preparado para a defesa e ataque).

A cor de fundo combina com o mesmo tom da roupa, cujo ponto de luz está bem atrás do corpo, projetando sua imagem para o primeiro plano. Há, portanto, o predomínio de cores neutras, mais frias. A competição não é mais relacionada à violência (o que poderia ser expresso pelo uso de cores quentes como o vermelho). A competição é, sobretudo, uma luta de nervos, psicológica.

Sua imagem está no meio de várias caixas de texto em formato octogonal, com as dicas (lições) para serem aplicadas ao mundo corporativo. Dessa forma, o lutador assume o ethos de um conselheiro, que com sua experiência e carreira bem-sucedida, consegue vencer.

CARRIEIRA &gt; ÉTICA

# CUIDADO COM A MENTIRA

Pesquisa revela que mentimos mais no trabalho do que em casa. Receio de conflitos e falta de diálogo são alguns dos motivos

▶▶▶ POR RAQUEL BEER

**V**ocê está em casa quando o telefone toca e, do outro lado da linha, um pesquisador pede que você jogue uma moeda para o alto e lhe diga qual foi o resultado, com uma proposta: se der coroa, você ganha 15 euros. Se você participasse da pesquisa e a moeda desse cara, você diria a verdade? Num estudo realizado em 2012 pela Universidade de Oxford, na Inglaterra, em parceria com a Universidade de Bonn, na Alemanha, mais da metade dos 658 entrevistados (56%) foi honesta, disse que deu cara e ficou sem o prêmio. A conclusão foi comparada a um estudo semelhante, feito em 2008 na Universidade de Konstanz, também da Alemanha. O experimento era o mesmo, mas os entrevistados estavam em laboratórios, e não em casa. Nessa análise, 75% dos participantes declararam que o resultado havia sido coroa, garantindo assim o seu bônus — um número que chama a atenção, partindo da premissa de que o resultado deveria ser próximo

de 50% para cada lado da moeda. Comparando os dois estudos, os pesquisadores sugerem que as pessoas mentem mais no trabalho do que em casa. “No ambiente doméstico, um comportamento imoral é mais ameaçador para a concepção de honestidade que a pessoa tem de si. No trabalho, o funcionário inventa mais desculpas”, diz o alemão Johannes Abeler, economista comportamental da Universidade de Oxford, um dos pesquisadores que conduziu o estudo. Para ele, apesar de os experimentos terem sido realizados na Alemanha, as conclusões são amplas e podem ser aplicadas, inclusive, aos brasileiros. “As conclusões têm mais a ver com os ambientes doméstico e profissional do que com questões culturais, diz o professor Johannes.

Cada país, porém, tem a sua cultura profissional, modelada pela história do trabalho e pelo comportamento dos profissionais. Para Alfredo Behrens, professor de liderança na Fundação Instituto de Administração (FIA), de São Paulo, no Brasil a falta de liberdade nas empresas até induz os trabalhadores a serem desonestos. “Herdamos da cultura ibérica uma sociedade extremamente hierárquica, em que os funcionários têm medo de dialogar com os chefes e acabam mentindo”, afirma Alfredo. O professor organizou uma pesquisa com 173 profissionais brasileiros, perguntando se eles podem dizer o que pensam no trabalho. Entre os presidentes, 70% disseram que sempre falam; já entre os novatos a porcentagem caiu para menos de 10%.

## Detector de falsidades

Pamela Meyer, autora do livro *Liespotting*, indica cinco técnicas para identificar desonestos no trabalho

- 1** Observe o comportamento de uma pessoa depois de fazer-lhe uma pergunta difícil. É nesses momentos que há mais indicadores de mentira.
- 2** Procure por indicadores verbais. Mentirosos tentam inconscientemente se distanciar do assunto pela fala e usam eufemismos para diminuir a culpa.
- 3** Perceba se a pessoa começa a frase repetindo a pergunta feita ou com “Para falar a verdade...”, “Só sei que...” e “Sinceramente...”.
- 4** Procure por indicadores não verbais, como abaixar o tom de voz, olhar para baixo, mudar o ritmo da respiração, alterar a postura ao ouvir uma pergunta difícil e demonstrar alívio quando a conversa terminar.
- 5** Se desconfiar de algo, não faça perguntas diretas, que colocam as pessoas na defensiva. Vá por caminhos alternativos.



Roberto Nascimento, presidente do Imovelweb: funcionários devem ficar à vontade

Algumas companhias perceberam os prejuízos da falta de diálogo e das mentiras. No Imovelweb, site brasileiro de anúncios imobiliários que pertence ao fundo Tiger Global, acionista também da Decolar e da Netshoes, a solução foi criar espaços sem paredes nem divisórias e desenvolver uma cultura de responsabilidade e de busca pela informação. O objetivo é que funcionários se sintam à vontade para falar com gestores, e vice-versa. “As pessoas geralmente mentem para adiar entregas, mas conseguimos descobrir a verdade perguntando com insistência o porquê dos prazos”, diz Roberto Nascimento, presidente do Imovelweb.

Outra causa das mentiras é a vontade de evitar conflitos para conser-

var bons relacionamentos. “Quem cresce em um ambiente que favorece a mentira se torna mentiroso”, diz Gutemberg de Macêdo, presidente da Gutemberg Consultores, especializada em coaching e recolocação de executivos, de São Paulo. A empresária americana Pamela Meyer contratou uma assistente para auxiliar na gestão do Manhattan Studios, sua consultoria. Um dia, Pamela decidiu revisar a contabilidade e percebeu que as contas não fechavam — a assistente havia comprado um computador com seu cartão de crédito e desviado dinheiro. Em 2011, Pamela lançou o livro *Liespotting* (“Detectando mentiras”, em tradução livre), no qual ensina a identificar desonestidades (veja quadro *Detector de*

## Na prática

O que dizem profissionais pagos para identificar desonestos

► Renato Santos cuida do serviço de análise de aderência à ética da ICTS Global, empresa que aplica “testes de honestidade” em processos de seleção de executivos. “Um funcionário confessou ter vendido a caixa de e-mails do presidente para um concorrente. Ele disse que queria provar para o chefe que era um hacker.”

► Claudio Peixoto é diretor de investigação de fraudes da Ernst & Young. “Uma vez, um fraudador disse: ‘Puxa vida, eu não sabia que vocês tinham feito um trabalho tão profundo. A partir daqui, falem com o meu advogado’. E foi embora.”

*falsidades*) e revela números surpreendentes, como o fato de pessoas mentirem 200 vezes por dia. “A mentira mais comum é a omissão, e os líderes tendem a mentir mais e de forma mais persistente”, diz Pamela.

É claro que, em alguns momentos, mentir é inevitável e inofensivo. “Existe uma convenção social de coisas que não devem ser ditas, principalmente para um chefe”, diz Marcelo Afonso Ribeiro, professor do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. Mas lembre-se do estudo: mentimos menos em casa porque é onde fazemos questão de ser verdadeiros. Se a mentira profissional está incomodando, procure um trabalho que faça você se sentir em casa. De verdade. ■

A partir da comparação entre duas pesquisas, a reportagem desenvolve a tese de que “*as pessoas mentem mais no trabalho do que em casa*” (p. 68).

O texto trabalha com uma tensão entre o mentir justificado e a desonestidade.

O assunto está ligado à cultura organizacional, conforme o fragmento: “*Cada país (...) tem a sua cultura profissional, modelada pela história do trabalho e pelo comportamento dos profissionais*” (p. 68). E, assim, a matéria aborda um componente comportamental.

### *Intertextualidade*

A pauta é desenvolvida a partir de duas pesquisas, uma feita em 2012 na Universidade de Oxford, na Inglaterra, em parceria com a Universidade de Bonn, na Alemanha com pessoas que estavam em suas casas e outra feita em 2008 pela Universidade de Konstanz, na Alemanha, com entrevistados em laboratórios (ambientes de trabalho). Ambas são descritas em um longo nariz de cera<sup>16</sup>.

Além das pesquisas, as fontes consultadas podem ser agrupadas em:

Grupo 1 - Pesquisadores, consultores, *coaches*, escritores e especialistas sobre o assunto:

- Um economista comportamental da Universidade de Oxford, um dos pesquisadores que conduziu os estudos.

- Um professor de liderança na Fundação Instituto de Administração (FIA), de São Paulo, no Brasil.

- O presidente da Gutemberg Consultores, especializada em *coaching* e recolocação de executivos.

- Uma empresária, proprietária da consultoria Manhattan Studios autora do livro *Liespotting (Detectando Mentiras*, em tradução livre) lançado em 2011.

---

<sup>16</sup> Nariz de cera, no jargão jornalístico, significa uma abertura de matéria que não explicita o assunto, dando voltas até chegar ao assunto principal. Ocorre, em muitos casos, quando o jornalista tenta criar uma abertura diferente, criativa e atraente para seu texto, mas resulta em algo cansativo que pode levar o leitor a perder o interesse no assunto.

Sousa (2004) afirma que “a auscultação de especialistas pode resultar de um objetivo explicativo ou da necessidade de recorrer a argumentos de autoridade que solidifiquem o discurso” (p. 86).

Nas falas editadas, aparece a culpabilização do indivíduo: “‘(...) *No trabalho, o funcionário inventa mais desculpas*’, diz o alemão *Johannes Abeler* (...)” (p. 68). Há um contraponto, que reflete a tensão referida no início da análise entre a mentira justificada e a desonestidade. Na fala de Alfredo Behrens, “*a falta de liberdade nas empresas até induz os trabalhadores a serem desonestos*” (p. 68).

Grupo 2 - Fonte que ilustra a opinião de um alto executivo:

- O presidente do Imovelweb, site brasileiro de anúncios imobiliários que pertence ao fundo Tiger Global, acionista também da Decolar e da Netshoes.

Grupo 3 - Especialistas que trabalham na prática com a identificação de mentiras em empresas e cujos relatos servem para corroborar a matéria e a opinião dos especialistas e do empresário:

- O responsável pelo serviço de aderência à ética da ICTS Global
- O diretor de investigação de fraudes da Ernst & Young.

Grupo 4 - Professor que aborda um contraponto:

- Um professor do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

Ao todo, foram consultadas oito fontes, o que pode indicar, em princípio, uma maior polissemia de vozes e posicionamentos, embora numa mesma perspectiva.

Nota-se no Grupo 3 uma fonte ligada a um dos serviços prestados pelas empresas de auditoria econômica. Segundo o site da própria organização Ernst & Young ([www.ey.com/BR](http://www.ey.com/BR)), esse serviço tem como objetivo investigar suspeitas de corrupção, suborno e fraude que possam prejudicar os negócios das empresas. Assim, essas consultorias são capazes de encontrar “maneiras para administrar o risco, investigar supostas condutas indevidas e mensurar as implicações financeiras decorrentes de disputas”.

Tem sido prática recorrente e divulgada pela mídia ações das empresas que, mesmo auditadas, fazem alianças ilícitas de favorecimento com empresas privadas e até com governos. Isso indica que muitas auditorias, obrigatórias por legislação,

são manipuladas e acabam identificando apenas as corrupções cujos lucros não são direcionados ao capital da empresa e, sim, favorecem de modo específico apenas os executivos envolvidos nos casos. Outras situações comuns nos quais as auditorias são fictícias se referem a empresas financeiras, como bancos e financeiras que realizam empréstimos.

### *Interdiscursividade*

O discurso científico é predominante na primeira página da reportagem, que se vale de três pesquisas sobre comportamento e estabelece comparações entre países.

O discurso empresarial também é representado no discurso: “*Algumas companhias perceberam de prejuízos da falta de diálogo e das mentiras*” (p. 69). A partir daí o discurso passa estabelecer uma relação com a cultura organizacional desejada, sem, no entanto, adotar a postura imperativa de dicas. O discurso busca mostrar fatos ocorridos no ambiente empresarial e como eles podem ajudar a compreender o fenômeno.

Também são trazidas implicitamente, nessa matéria, as práticas preconizadas na gestão participativa (GP), situação em que os trabalhadores têm mais poder de decisão na organização do trabalho. Essa gestão democrática pode servir de estímulo para que o trabalhador se dedique mais e evite os “prejuízos” referenciados no texto. “A GP pode (...) resultar de estratégias patronais que, por meio de concessões localizadas, obtêm a redução de conflitos e mais envolvimento dos trabalhadores, o que resulta em ganhos de produtividade” (CATTANI, 2006, p. 145). Trata-se de uma estratégia ligada ao modelo de gestão flexível e se associa a outras modalidades como círculos de controle de qualidade e grupos semiautônomos, podendo, ainda, associar-se com as práticas de recursos humanos e seus programas de qualidade de vida no trabalho (CATTANI, 2006). O autor aponta a aversão, no Brasil, de formas de empoderamento do trabalhador; práticas como a GP são mais empregadas para dirimir conflitos e focos de resistência.

A gestão participativa está relacionada à autonomia, um dos valores essenciais do processo de trabalho contemporâneo. Na nova abordagem, a gestão empresarial autoritária é substituída pelos grupos de trabalho. Os gerentes de todos os níveis tornam-se exemplos, mas sua aplicação é maior no nível mais elevado da hierarquia administrativa (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). Como muitas práticas

gerenciais do trabalho flexível, o discurso sobre e democracia na gestão torna mais atrativo o método em si do que sua efetiva aplicação, muitas vezes superficial e efêmera.

### *Figuras de linguagem*

O texto não apresenta a ocorrência notória de figuras de linguagem como a metáfora e o eufemismo na geração de sentidos relevantes.

### *Modalidade*

A modalização discursiva predominante é a assertividade, ou seja, afirmações diretas, principalmente quando se vale do discurso didático: “*Algumas companhias perceberam os prejuízos da falta de diálogo e das mentiras*” (p. 69) e “*Outra causa das mentiras é a vontade de evitar conflitos para conservar bons relacionamentos*” (p. 69).

Em alguns momentos, a ponderação também aparece como em “*É claro que, em alguns momentos, mentir é inevitável e inofensivo*” (p. 69).

A modalização é deixada por conta das falas das fontes que relatam casos, resultados de pesquisas e, por isso, utilizam o presente do indicativo para serem diretos e claros em suas demonstrações.

### *Ethos*

O ethos constrói, no início, uma imagem compreensiva, que busca entender os motivos de quem mente no trabalho, colocando-se como parte desta situação, conforme a linha fina da matéria. “*Pesquisa revela que **mentimos** mais no trabalho do que em casa. Receio de conflitos e falta de diálogo são alguns dos motivos*” (p. 68). Dessa maneira, o efeito de culpabilização é neutralizado no discurso.

O ethos é aquele que conversa com o leitor estabelece uma conversa informal, em tom conciliador, de quem ouve o problema e aconselha. Isso coincide com a modalização mais amena e menos assertiva (conforme veremos adiante).

Seguindo a “receita”, o ethos usa a voz de comando mais incisiva no final do texto: “*Se a mentira profissional está incomodando, **procure** um trabalho que faça você se sentir em casa. **De verdade.***” (p. 69, grifo nosso). A última expressão, além de funcionar como um reforço, faz um jogo de sentido com o tema da matéria: a mentira. Gera, ainda, um tom de informalidade uma vez que esse tipo de expressão

é mais usado na linguagem oral. E, por final, aproxima o ethos da figura de um amigo, que quer o bem de seu interlocutor.

No trecho final, percebemos uma das marcas discursivas da revista *Você S/A*, que transfere ao indivíduo as consequências do que lhe acontece no ambiente de trabalho. Trata-se da responsabilização do indivíduo. É como se fosse uma opção do indivíduo e nunca um problema da empresa. A recolocação profissional é um conselho recorrente dado pela revista, como se a mobilidade no mercado fosse fácil e as oportunidades, abundantes.

### *Fotografia*

Em primeiro plano, o executivo está em pé, apoiado em uma parede/divisória de vidro. A expressão do rosto e a postura do corpo indicam uma posição de relaxamento e descontração; esta imagem será reforçada pela segunda parte da legenda: *“funcionários devem ficar à vontade”*. Assim, o próprio da presidente da empresa dá o exemplo e a expressão “ficar à vontade” adquire múltiplos sentidos pois pode se referir ao comportamento em relação à honestidade do funcionário (tema da reportagem), à execução de tarefas, e até as roupas para trabalhar. Isso porque o executivo em questão se veste com roupas informais (camisa polo branca, calça jeans e tênis cinza). As cores da vestimenta concordam com as cores do ambiente (teto claro aparentemente escurecido por manipulação digital; carpete dividido em quadrados com listras, em tons acinzentados; mobiliário e computadores nas cores cinza e preto). Essa cromia passa a sensação de frieza, neutralidade e ainda concorda com o próprio setor ao qual se refere a empresa (tecnologia).

A foto faz uma representação bem genérica de um executivo em uma empresa, e poderia ser encaixada em muitas matérias sobre organizações com o objetivo de mostrar de maneira concreta uma das fontes consultadas na reportagem.

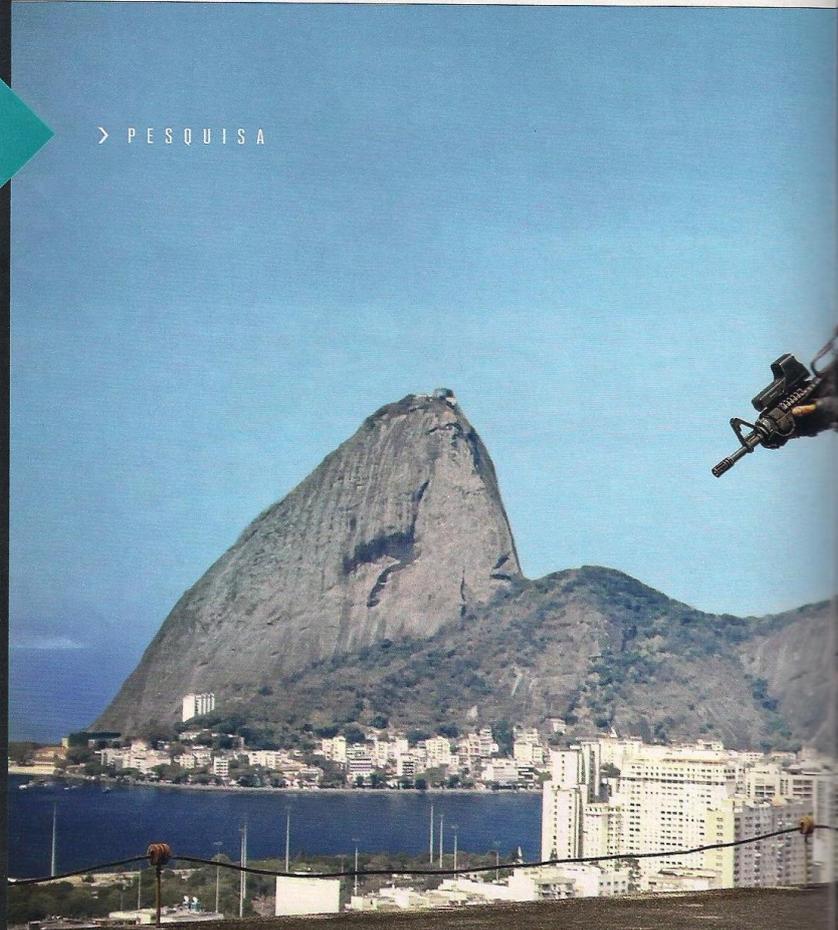
A imagem em primeiro plano se refere ao presidente da empresa. Ao fundo, aparecem ao menos três funcionários, sentados lado a lado e de costas para o ambiente, em frente ao computador, trabalhando. É possível perceber que se vestem com roupas formais (camisa social de manga longa) e que estão concentrados. A disposição na qual os trabalhadores são colocados na empresa sugerida na foto indica que eles ficam de costas para portas e para o corredor de passagem.

Portanto, o segundo plano está em contraste com o primeiro. O presidente é quem tem o controle, pois pode ver o que cada trabalhador está fazendo ou acessando em seus computadores. Enquanto isso, os trabalhadores estão de costas e conseguem ver apenas seus próprios computadores e os funcionários sentados do outro lado da bancada. Eles não estão descontraídos e, sim, concentrados e não podem, supostamente, ir com roupas informais. Eles trabalham enquanto o presidente “cruza os braços” e fala por eles. A imagem do fundo, portanto, vai de encontro à legenda “*funcionários devem ficar à vontade*”, marcando uma contradição entre o dizer e o fazer da e na empresa.

Reportagem 4 - "Das ruas para o escritório" (Ed.178, p. 58-61)

C  
A  
R  
R  
E  
I  
R  
A

> PESQUISA



# DAS RUAS, PARA O ESCRITÓRIO

Pesquisadores estudam o trabalho dos grupos de policiais de elite e mostram o que eles podem ensinar sobre comportamento profissional >>> POR CAROLINE MARINO

EDIÇÃO:  
MURILO OHL



O Bope em ação: ideal claro, vínculos fortes e trabalho em equipe movem o pelotão de elite

**L**onge dos amenos corredores corporativos e das decorações impessoais, há muita gente que arrisca a própria vida para cumprir suas tarefas diárias. Policiais fazem isso por um salário de 3 000 reais (em média), bem menos do que o de um analista, cargo básico de grandes companhias. Interessados em entender o que faz uma pessoa escolher essa profissão, os professores Carmen Migueles, da Fundação Getulio Vargas do Rio de Janeiro (FGV-RJ), e Marco Tulio Zanini, da FGV-RJ e da Fundação Dom Cabral, de Minas Gerais, juntaram-se a Márcio Colmerauer, chefe de gabinete da Secretaria de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro, e saíram a

campo para estudar o comportamento dos policiais de elite do ponto de vista do trabalho. O resultado está no livro *A Ponta de Lança*, previsto para ser lançado no segundo semestre deste ano. Em quase três anos, o trio entrevistou oficiais e soldados do Batalhão de Operações Policiais Especiais (o Bope), do Comando de Operações Táticas (COT), da Coordenadoria de Recursos Especiais (Core) e de seis equipes da Swat (sigla em inglês da divisão especial da renomada polícia americana), que estiveram na mira dos pesquisadores. “Essas equipes dão exemplos de como a boa gestão pode suplantar dificuldades e estabelecer padrões de grande desempenho”, diz Marco Tulio. A seguir, os ensinamentos que as tropas de elite podem, de verdade, passar aos profissionais.

CARREIRA > PESQUISA

## ARSENAL DE APRENDIZADO

O que o trabalho policial tem a oferecer à rotina corporativa

### 1. Ação norteada pelo ideal

Uma característica central das equipes de operações especiais é a ação norteada por um ideal. "Há um forte sentimento de orgulho, de pertencimento e lealdade", diz Marco Tulio. No mundo corporativo, a missão é uma frase grudada na recepção da empresa, mas ninguém cuida de segui-la à risca. "Não se discute como cada tarefa, cada treinamento e a disciplina pessoal são importantes para respeitar a missão da companhia", diz Carmen Migueles. A solução para o profissional é refinar suas próprias crenças, estabelecendo para si mesmo um padrão ético em que acredite e cumpra firmemente. "Nesse caso, a pessoa tem de escolher um emprego numa empresa que compartilhe dos mesmos valores", afirma Marco Tulio.



### 2. Confiança e lealdade

Um dos dilemas na vida corporativa é a construção de vínculos de confiança nas relações de trabalho. "Os profissionais têm medo de confiar uns nos outros, pois pensam que se revelarem uma boa ideia podem ser passados para trás", diz Carmen. Nas tropas de elite, confiança é um valor praticado a cada missão. Boa parte da coragem de um policial depende da crença de que seus colegas de equipe protegerão sua vida num confronto. Se esse vínculo se quebra, o sucesso de uma ação fica comprometido. Uma razão para que esse vínculo pessoal forte não ocorra nas empresas é a distância muito grande entre discurso e prática — um defeito comum em diversas companhias. "No dia a dia, trabalha-se em busca de ganhos imediatos, mas o que fortalece a lealdade é uma cultura sólida", afirma Marco Tulio.

### 3. Liderança

A hierarquia é uma característica marcante das polícias. Existem muitos níveis de comando e muita formalidade entre eles. Isso não significa, no entanto, rigidez total. Segundo os pesquisadores, existe harmonia entre a liderança formal e a informal, até mais do que em empresas. Em muitas operações, a liderança é assumida por um profissional de patente inferior que conhece melhor o contexto, com o consentimento do líder formal. É um exemplo, de acordo com Carmen, do que fazer quando se fala que todo profissional deve ser um líder. A questão é ter capacidade de tomar decisões sem que alguém tenha de dizer que parâmetro usar. "Se o profissional tiver de esperar sempre alguém para dizer o que ele deve fazer, os erros serão inevitáveis", diz Carmen.





Imagens de forças policiais brasileiras (à esq. e à dir.) e da Swat americana (abaixo): coesão das equipes marca o trabalho



#### 4. Espírito de corpo

*Esprit de corps* é a expressão francesa que, traduzida literalmente para o português, significaria espírito de corpo. No Brasil, usa-se mais o termo corporativismo, embora seja carregado de uma conotação negativa — por aqui, ser corporativista é confundido com ser interesseiro ou bajulador. A expressão original, porém, permite uma interpretação positiva: o sentimento de “um por todos e todos por um”. Mais que trabalho em equipe, ela demonstra que o grupo está unido por uma missão maior e que, diante de uma ameaça, os integrantes se mobilizam para defender o grupo. “Nas forças policiais não há espaço para o egoísmo”, diz Marco Tulio. “Cada um deve ter a consciência de que seus atos têm forte influência sobre a equipe, como deveria ser entre profissionais de qualquer área.”

#### 5. Treinamento e seleção

Há uma diferença entre o ritmo das equipes de elite e o das polícias convencionais. O treinamento para entrar no Bope chega a ser cruel, como foi retratado no filme *Tropa de Elite*. “Metade dos alunos desiste na primeira fase”, afirma Alberto Pinheiro Neto, coronel da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, explicando que o treinamento é uma quebra brutal da rotina, na qual se dorme pouco e se alimenta mal. “Na seleção reconhecemos quem realmente tem capacidade física e psicológica e desejo de estar na equipe”, diz o coronel. Nessas equipes, o sentimento de pertencimento começa nesse árduo processo de recrutamento. O mundo corporativo não pode usar as mesmas regras, obviamente, mas o exemplo do Bope sugere que talvez nem empresas nem profissionais estejam sendo suficientemente criteriosos na escolha do funcionário e do emprego. “A decisão é, quase sempre, tomada com base em resultados de curto prazo”, diz Carmen.

#### 6. Controle emocional

Manter-se lúcido para tomar decisões, mesmo diante de conflitos e em momentos de extrema agonia, principalmente em situações de combate, quando é possível ter companheiros atingidos gravemente. É assim que as forças policiais atuam. “Controle emocional é não permitir que o pânico e o medo levem o policial a agir de forma precipitada”, afirma Marco Tulio. Nas equipes da Swat, nos Estados Unidos, que atuam no resgate de reféns e no combate ao crime organizado, o controle emocional é essencial. “A Swat opera em situações críticas nas quais a vida dos cidadãos está em risco. Uma ação afoita pode colocar os inocentes em risco”, diz Marco Tulio. Nas empresas, o profissional deve manter o controle para tomar decisões. “Usar a razão no lugar da ação sem reflexão é essencial”, diz Marco Tulio. ●

Nesta reportagem, a estruturação é baseada em uma introdução e, em seguida, dividida em seis tópicos que consistem em valores e ações que devem ser seguidas. O eixo metafórico estrutura uma comparação entre as tropas de elite e os profissionais nas organizações, na qual os primeiros servem de exemplo para os indivíduos nas organizações.

#### *Intertextualidade*

As fontes consistem em um grupo de três pesquisadores que, por sua vez, se valeram de fontes da elite policial e um coronel da polícia.

- uma professora da Fundação Getulio Vargas do Rio de Janeiro (FGV-RJ) e um professor da FGV-RJ e da Fundação Dom Cabral, de Minas Gerais.

- O chefe de gabinete da Secretaria de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro.

Os três realizaram uma pesquisa em conjunto que resultou no livro *A Ponta de Lança*, previsto para ser lançado no segundo semestre de 2013.

Além disso, temos nesse grupo:

- Um coronel da Polícia Militar do Rio de Janeiro.

As fontes entrevistadas pelos pesquisadores – (portanto, fontes indiretas da reportagem) são oficiais e soldados das seguintes organizações policiais:

- Batalhão de Operações Policiais Especiais (Bope)

- Comando de Operações Táticas (COT)

- Coordenadoria de Recursos Especiais (Core)

- seis equipes da Swat (sigla em inglês da divisão especial da renomada polícia americana).

#### *Interdiscursividade*

O discurso predominante na reportagem é o discurso policial, com valores que levam à eficiência: *“ação norteada pelo ideal”*; *“confiança e lealdade”*; *“liderança”*; *“espírito de corpo”*; *“treinamento e seleção”* e; *“controle emocional”*. Retomando Weber, Sennett (2012) mostra que a racionalização da vida institucional levaria a sociedade a compartilhar normas de caráter militar, embora os civis não se dessem conta de que estariam pensando como soldados. “Como observador dos

tempos modernos, Weber temia algo que efetivamente viria a se concretizar: um século XX dominado pelo ethos da luta armada” (p. 29). No caso da reportagem agora analisada, o discurso incorpora os valores e ações militares como algo que deve ser incorporado positivamente e conscientemente, sendo que alguns valores devem ser flexibilizados (a exemplo da rigidez hierárquica). No século XXI, esse ethos seria introjetado ao espírito capitalista de modo mais suave e adaptado e, assim, facilmente incorporado nos modos de agir e pensar das pessoas. Por isso, na visão de Sennett (2012), essa militarização se desintegra. “Esta tese fundamenta-se em alguns fatos institucionais evidentes. Um deles é o fim do emprego vitalício, outro o desaparecimento das carreiras inteiramente dedicadas a uma única instituição (...)” (p. 30). Ao adaptar o ethos militar, o capitalismo incorporou apenas os traços convenientes para dinamizar o capital, deixando de lado os aspectos que pudessem favorecer o trabalhador.

Percebe-se que a cultura organizacional valoriza e considera os ideais de um grupo (policiais) que, ao menos no Brasil, são conhecidos por suas ações agressivas, arbitrárias, corruptas, além da precarização do trabalhador policial, sem estrutura e atuando com baixos salários em um ambiente de alta criminalidade, especialmente em grandes cidades. Esta é a representação social dos policiais reforçada pela mídia e endossada pelo senso comum. Na reportagem, no entanto, o que se vê é uma versão positivada, enxergando que, mesmo com todas as adversidades, os policiais compartilham valores a serem seguidos no campo organizacional.

Como os seis tópicos abordam o mundo policial, principal traço do interdiscurso e do intertexto trazido na matéria, vejamos cada um deles, contrapondo a representação discursiva da revista à luz da teoria sociológica. Destacamos que todos esses valores são reiterados como parte da cultura organizacional contemporânea.

#### 1. “*Ação norteada pelo ideal*”

Para Sennett (2012), a cultura, em seu sentido antropológico, entra em cena em um contexto de fragmentação das instituições. “Quais os valores em práticas capazes de manter as pessoas unidas no momento em que as instituições em que vivem se fragmentam?” (p. 13).

## 2. “Confiança e lealdade”

Com o declínio do controle hierárquico por supervisores, assiste-se, na literatura de gestão empresarial, ao fortalecimento do tema *confiança*. “A confiança é o que une os membros de uma equipe (...). A confiança é sinal de que a situação está sob controle, pois ela só é depositada em alguém que, sabidamente, não abusará, que é previsível, que faz o que diz e diz o que faz” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 113).

Para os autores, a confiança é, na verdade, o outro nome de autocontrole, pois designa uma relação segura, em que prevalece o contrato moral. Além disso, a confiança é uma expressão moralmente qualificada, ao passo que controle por um terceiro designa explicitamente uma relação de dominação (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). “A segurança dos trabalhadores, tal como a segurança da empresa, (...) só pode ser garantida por uma forma de autocontrole que supõe a interiorização de regras de comportamento (...)” (p. 128-129).

## 3. “Liderança”

A rigidez, um dos aspectos que poderia apontar uma discrepância entre a organização policial e a organização empresarial (flexível), é tratada neste tópico. “A hierarquia é uma característica marcante das polícias. Existem muitos níveis de comando e muita formalidade entre eles. Isso não significa, no entanto, rigidez total” (p. 60). A liderança tem forte ligação com a proatividade na tomada de decisões, conforme o trecho: “A questão é ter capacidade de tomar decisões sem que alguém tenha de dizer que parâmetro usar. ‘Se o profissional tiver de esperar sempre alguém para dizer o que ele deve fazer, os erros são inevitáveis’, diz Carmem” (p. 60). Segundo a revista, todo profissional deve ser um líder.

## 4. “Espírito de corpo”

Aproxima-se do chamado trabalho em equipe. O espírito de corpo consiste em um dos paradoxos da cultura organizacional uma vez que o individualismo é um dos valores mais requeridos (travestido, em muitas vezes, pelo termo *autonomia*).

Afinal, como trabalhar em equipe se o empregado é a todo o momento obrigado a se diferenciar e competir internamente?

De acordo com a reportagem, o espírito de corpo é assim definido: *“Mais que trabalho em equipe, (...) demonstra que o grupo está unido por uma missão maior e que, diante de uma ameaça, os integrantes de mobilizam para defender o grupo”* (p. 61). O texto e o discurso desenvolvem, portanto, um universo de sentido que converge para um foco específico e se legitima a partir dos testemunhos e dos discursos já estabelecidos socialmente.

#### 5. *“Treinamento e seleção”*

A seleção ou recrutamento é um processo decisivo para a manutenção e consolidação da cultura organizacional de uma empresa. Ao receber os candidatos, o profissional de recursos humanos (hoje chamado de “gestor de pessoas” no jargão administrativo) irá cruzar os valores e perspectivas do candidato com os valores e perspectivas da empresa. Estes últimos devem prevalecer. Logo, o tema de seleção é constante nas páginas da revista *Você S/A*.

Segundo a reportagem, no Bope, o *“sentimento de pertencimento começa nesse árduo processo de recrutamento”* (p. 61). E, de acordo com o texto, pensar em resultados em curto prazo é um erro.

#### 6. *“Controle emocional”*

Nesse tópico, é descrito com mais profundidade o controle em situações concretas vividas pela polícia. Quando o assunto se volta ao ambiente de trabalho, o assunto é abordado de maneira generalizada, sendo reduzida ao seguinte fragmento: *“Nas empresas, o profissional deve manter o controle para tomar decisões. ‘Usar a razão no lugar da ação sem reflexão é essencial’, diz Marco Túlio”* (p. 61, grifo nosso). O desfecho do item é, portanto, genérico, e recheado por obviedades repetidas em manuais de gestão, conforme os grifos.

#### *Figuras de linguagem*

A metáfora é a figura que estrutura toda a reportagem, conforme fica explícito nas expressões *ruas/escritório, trabalho policial/rotina corporativa, comportamento dos policiais de elite/comportamento profissional* (nas empresas). A fala de um dos entrevistados sintetiza o foco da matéria: *“Essas equipes dão exemplos de como a boa gestão pode suplantar dificuldades e estabelecer padrões de alto desempenho”* (p. 59).

A comparação implícita entre os dois ambientes aparece no campo semântico da reportagem, abordando assuntos como riscos, recrutamento, treinamentos, conflitos, confrontos e em trechos como “(...) *estiveram na mira dos pesquisadores*” (p. 59, grifo nosso), referindo-se aos grupos de policiais pesquisados.

O filme brasileiro *Tropa de Elite* também é lembrado na reportagem, mas o retrato ácido dos procedimentos da Polícia feita na produção audiovisual é amenizado no texto: “*O treinamento para entrar no Bope chega a ser cruel, como foi retratado no filme Tropa de Elite*” (p. 61, grifo nosso). O eufemismo abranda os efeitos negativos da repercussão que esses métodos tiveram após a exibição do filme, tornando-os mais aceitáveis para serem incorporados no ambiente organizacional.

### *Ethos*

Inicialmente, o ethos incorpora a imagem de um contador de histórias, um narrador que conhece a realidade além das bordas do ambiente de trabalho. Ele passa, então, a incorporar um ethos do próprio jornalista, que mostra uma realidade com base em fatos. Utiliza-se, para isso, o tom de enaltecimento no início da matéria; revela o orgulho em relação aos policiais, profissionais que ganham bem menos que um analista e mesmo assim “*arrisca a própria vida para cumprir suas tarefas diárias*” (p. 59).

Ele delega às fontes (e aos *boxes*) as lições dos profissionais, mas acaba incorporando o relato das ações e características desejáveis. O ethos mostra, portanto, o exemplo a ser seguido.

### *Modalidade*

De forma complementar ao ethos, a modalidade predominante é a assertividade, em frases afirmativas que mostram o que acontece nas tropas policiais (e que deveria acontecer no ambiente corporativo). Os trechos seguintes atestam isso: “*Uma característica central das equipes de operações especiais é a ação norteada por um ideal*” (p. 60, grifo nosso); “*A hierarquia é uma característica marcante das polícias*” (p. 60, grifo nosso); “*A questão é ter capacidade de tomar decisões (...)*” (p. 60, grifo nosso); “*É assim que as forças policiais atuam*” (p. 61, grifo nosso). Esses são alguns dos vários fragmentos com o tempo verbal no

presente, indicando algo que ocorre e modelos de comportamento a serem seguidos.

O esquema textual de cada quadro apresenta um problema/dilema para em seguida, normatizar, evidenciando uma conduta correta, uma solução. A solução é apresentada sempre pelas fontes autorizadas e se apresenta de maneira mais incisivo e imperativo, com uma modalização do dever-ser. Vejamos um exemplo: “*Mais que um trabalho em equipe, ela [a expressão espírito de corpo] **demonstra** que (...)*” (p. 61, grifo nosso). A solução é “*“cada um **deve ter** a consciência de que seus atos **têm forte influência** sobre a equipe (...)*” (p. 61, grifo nosso).

### *Fotografia*

A imagem predomina nas duas primeiras páginas da reportagem, estampando quase a totalidade do espaço e funciona, então, como uma “capa” para a matéria. Em primeiro plano, quatro policiais do Bope, com fardas pretas, aparecem posicionados para combate, cada um dando cobertura ao outro, olhando para lados diferentes. Todos aparecem fardados, com os rostos tampados pelos equipamentos de segurança, sendo que três estão de pé e um agachado. Eles estão sobre um chão rígido, escuro, que se assemelha a uma rocha ou uma laje de concreto. Na faixa superior, o céu azul é um dado cromático que dá leveza à cena, cujo tema é relacionado à segurança, à violência e à desigualdade.

Ao fundo, está a cidade do Rio de Janeiro, incluindo o Pão de Açúcar e a orla da praia com prédios. Essa paisagem aparece do lado esquerdo, acima do texto inicial da matéria, e a diferença entre os planos equipara a altura do morro do Pão de Açúcar com os soldados. Esse efeito fotográfico atrai a atenção do leitor, tornando a foto mais criativa; dá-se a impressão que os policiais conseguem observar e agir nos locais mais adversos. Além disso, confere mais poder aos homens do Bope, que parecem mais fortes e altos (pelo efeito de comparação). A arma de um dos soldados, inclusive, aponta para o chão, mas a impressão é que está mirando o morro. A foto mostra o contraste entre a força da natureza com a ação do homem no ambiente.

Esses efeitos da fotografia colaboram para a legenda: “*O Bope em ação: ideal claro, vínculos fortes e trabalho em equipe movem o pelotão de elite*” (p. 59). Assim, a imagem fotográfica destaca valores desejáveis ao trabalhador na atualidade.

No centro das páginas 60 e 61 três fotos são dispostas como um mosaico, em que uma imagem se sobrepõe e encobre a outra parcialmente. São fotos genéricas, que não indicam tempo e nem lugar do fato, mas ilustram ações e valores a elas relacionados. A primeira imagem é de um helicóptero (pousando ou decolando); a segunda foto mostra quatro homens escalando um prédio com cordas. As silhuetas contrastam com o fundo claro do prédio e do céu, dando a dimensão do desafio a ser superado. Abaixo, a terceira foto mostra dois policiais (um à frente, na “liderança” e outro dando cobertura; ambos estão empunhando metralhadoras e atirando. As três fotos possuem paletas de cor semelhantes, com o azul (céu das fotos 1 e 2 e fumaça azulada da foto 3), com o preto (fardas dos policiais e fuselagem do helicóptero) e o branco pastel (do concreto dos prédios)

A exemplo de outras fotografias publicadas pela revista, as imagens seguem o estilo publicitário. Não identificam os personagens, mas são fotos que aparentam ser tiradas em treinamentos e não em ações efetivas. A suposta violência das ações (pelas quais o Bope, em especial, é conhecido) é “estetizada”, transformada em algo positivo. A legenda identifica que são fotos das “forças policiais brasileiras e da Swat americana”. A cor preta é atenuada por cores frias (branco, azul e creme) e subverte combinações mais comuns como o preto e vermelho (muito usadas em filmes, revistas e outros produtos que enfocam a ação violenta dos policiais).

O inimigo, nas imagens, é oculto. Não se sabe contra quem ou pelo que se luta. A não-identificação está ligada à possibilidade de transferência dessas ações militares para o ambiente de trabalho, coincidindo com a própria manchete: “Das ruas para o escritório”. Ou seja, o novo campo de batalha é o espaço de trabalho. Com isso, estimula-se não a vitória, mas sim competição agressiva, o trabalho em equipe para vencer (muitas vezes um inimigo/concorrente que não se conhece ao certo).

## Reportagem 5 - "Apareça sem forçar a barra" (Ed.173, p. 44-47)

# CARREIRA

EDIÇÃO:  
MURILO OHL

> MARKETING PESSOAL

## APAREÇA SEM FORÇAR A BARRA

O marketing pessoal pode ser útil, se benfeito, para divulgar realizações profissionais e ficar bem com o chefe — mas o uso exagerado e incorreto prejudica a carreira >>> POR CAMILA MENDONÇA E NINA NEVES

**Q**uando chegava à metade de seu primeiro mandato, no fim de 2010, o presidente americano Barack Obama confessou ao jornal americano *The New York Times* que um pecado de seu governo era achar que bastava fazer a coisa certa para haver reconhecimento por isso. “Você não pode negligenciar o marketing e as relações públicas nesse cargo”, disse Obama, que no dia 6 de novembro disputou a reeleição (*até o fechamento desta edição, a eleição não tinha sido*

*definida*). Se até o presidente dos Estados Unidos trabalha sua marca, é sinal de que falar sobre as realizações é mesmo quase tão importante quanto fazer bem o trabalho. O grande problema do marketing pessoal feito pelo profissional comum (sem ajuda dos melhores assessores da Casa Branca) é o risco de errar na mão. Nos corredores das empresas é fácil encontrar quem exagere nas qualidades ao falar de si mesmo na hora errada ou para a pessoa errada. Existem maneiras adequadas e eficientes de falar de suas qualidades e realizações. “Marketing pessoal trata mais de demonstrar habilida-



CARRIEIRA > MARKETING PESSOAL

des do que de apontá-las”, diz a americana Dorie Clark, que escreve sobre o assunto para publicações como *Forbes* e *Harvard Business Review*. Dorie está concluindo o livro *Reinventing You: Define Your Brand, Imagine Your Future* (Em uma tradução livre, “Reinventando-se: defina sua marca, imagine seu futuro”), que deve chegar às livrarias americanas ano que vem.

O ponto de partida para um marketing pessoal decente é fazer duas perguntas: 1) Quais são seus pontos fortes?; e 2) Como você é visto por seus colegas de trabalho? No livro que está preparando, Dorie lista os cinco passos para repensar sua marca pessoal — e o interessante é que ela transforma a elaboração de uma estratégia de marca pessoal em um exercício de reflexão sobre a carreira. Depois de entender como você é visto profissionalmente, é possível seguir as próximas etapas: 3) Como você gostaria de ser visto?; 4) Resalte seus diferenciais, fazendo uma nova apresentação de si; e, por fim, 5) Prove quais são suas qualidades. “Parte do sucesso da carreira está em fazer bem o trabalho, e parte do trabalho benfeito é mostrar aos outros seu valor”, diz Dorie.

Essa abordagem tem a vantagem de eliminar o discurso vazio, um dos

## REFORCE SUA MARCA

O passo a passo para investir no marketing pessoal

**DEFINA UM OBJETIVO** Desenvolva uma compreensão detalhada do que você almeja e os conhecimentos e as habilidades necessários para chegar lá. Descobrir as habilidades que você precisa vai ajudá-lo a ganhar a confiança necessária para começar a divulgar sua nova identidade.

**EXPLORE SUAS VANTAGENS** Pense nas características que fazem de você um profissional único, diferente de seus pares. A dica é vasculhar as experiências de vida que fazem você ser inimitável. Por exemplo: ex-atletas que viram comentaristas de tevê falam com propriedade do esporte que praticaram.

**INVENTE UMA HISTÓRIA** Para fortalecer sua marca pessoal, você precisa pensar em como contar sua história para as pessoas — com base em sua carreira — não é ficção. Quais são os conhecimentos adquiridos ao longo de sua vida que enriquecem o seu trabalho atual?

**LANCE SUA MARCA NO MERCADO** A maioria das pessoas não está prestando atenção em você. Isso pode significar que a percepção delas quanto a seu trabalho pode estar desatualizada ou distorcida. Comece a se reapresentar aos profissionais de sua rede por meio de encontros, mídias sociais e e-mails.

**PROVE SEU VALOR** Desenvolva uma maneira de mostrar a qualidade de seu trabalho para os outros. A prova concreta é mais forte do que a palavra. Uma maneira simples de fazer isso é utilizar sites pessoais e redes sociais que mostrem seu portfólio e destaques de seu currículo.

FONTE: DORIE CLARK



**“NINGUÉM GOSTA DE QUEM VIVE SE GABANDO”**

A jornalista americana **Dorie Clark** vai lançar em 2013 um livro no qual sugere um passo a passo para repensar a carreira e elaborar a marca pessoal

**É importante evitar exageros ao fazer marketing pessoal? Quais são os limites do autoelogio?**

Ninguém gosta de quem vive se gabando, por isso é

importante entender que fazer marketing pessoal trata mais de demonstrar suas habilidades do que de apontá-las. Como estratégia, você pode fazer uma parceria com um colega para falar bem um do outro em uma conversa de trabalho — sobre qualidades reais, é claro. Elogios soam muito melhores vindos da boca de outra

pessoa. Você também pode usar sinais sutis para mostrar seus conhecimentos, como usar a assinatura do e-mail para realçar que sua empresa foi vencedora de um prêmio importante.

**Como avaliar as habilidades profissionais?**

A primeira questão a se perguntar é: “O que posso oferecer de diferente?”. Se



Renato Panessa, da Globalweb: é preciso entender os interesses das pessoas para agradá-las

maiores equívocos que as pessoas cometem quando anunciam suas qualidades. “Não temos credibilidade para falar de nós mesmos”, diz o coach Silvio Celestino, de São Paulo. Melhor, nesse caso, comprovar as ações com fatos e informações. Outro erro é escolher o momento errado para falar de si. “O profissional não pode querer se vender o tempo todo”, diz Anderson Hernandes, es-

pecialista em marketing profissional, de São Paulo. O certo é concentrar-se nas horas em que o assunto é o seu trabalho. A irmã dessa gafe é destinar sua propaganda para a pessoa errada. “É preciso fazer uma leitura das pessoas que precisam de seu conhecimento”, diz Claudia Monari, da Career Center, consultoria de carreira, de São Paulo.

Renato Panessa, de 30 anos, dire-

tor de alianças da Globalweb, empresa de serviços de TI, de São Paulo, já cometeu erros tentando se aproximar de clientes, como enviar garrafa de vinho a pessoas que não bebem álcool ou ir de terno e gravata em uma reunião à beira-mar. Depois de muito errar, passou a ser mais cuidadoso. “Quando entendo e identifico as preferências das pessoas, a conversa flui e fica mais agradável”, diz Renato.

Estar atento ao que possa interessar a seu ouvinte e adequar o discurso é fundamental. A tarefa é encontrar naquilo que você faz alguma coisa que possa ajudar seu interlocutor. “Busque pontos em comum e a partir daí comece a construir sua história”, diz Alexandre Conti, de 27 anos, coordenador de projetos da Alta Geotecnia Ambiental, do Rio de Janeiro, que gosta de aproveitar eventos para se apresentar a novas pessoas. Acima de tudo, é preciso ter um bom trabalho para mostrar e uma história para contar — não existe marketing que sustente uma carreira vazia. Uma frase, que costuma ser atribuída ao publicitário Nizan Guanaes, dono do Grupo ABC, diz que conteúdo sem marketing é burrice e marketing sem conteúdo é picaretagem. Adote-a como regra na próxima vez que for falar de você. ❧

...você está mudando de emprego ou de carreira, pense sobre as habilidades que desenvolveu e que os outros não têm. Essa será sua vantagem competitiva.

#### Como fazer marketing pessoal no dia a dia?

O melhor é que você faça do marketing pessoal parte de sua rotina, assim ele se torna natural, em vez de

opressivo e obrigatório. O uso da internet facilita muito a construção da marca pessoal, pois você pode criar um bom conteúdo para demonstrar o que mais sabe. Com as redes sociais é possível estabelecer uma marca pessoal forte. Usar ferramentas para administrar as postagens nas redes e programar um fluxo de

...textos para o blog é sempre uma boa ideia.

#### De que maneira é possível conseguir a autoconfiança necessária para mostrar qualidades profissionais?

Normalmente as pessoas medem sua competência profissional com base nas pistas que você dá e na maneira que você se apresen-

ta. Portanto, é importante projetar um ar de confiança, mesmo que ainda não se sinta confiante. Uma técnica que pode ajudar é ter a certeza de que está vestido para o papel que “interpreta” — ter segurança de que está trajado adequadamente para seu campo profissional já dará tranquilidade.

A pauta da reportagem discute a importância do marketing pessoal para a carreira profissional, ou seja, como o indivíduo deve trabalhar sua marca sem exageros. A reportagem traduz, por excelência, os valores da publicação *Você S/A*: cada indivíduo é uma empresa, é a empresa de si mesmo, é seu próprio bem, seu próprio recurso e sua própria marca. O indivíduo tem/é uma marca.

O indivíduo divulga sua marca (ou faz seu marketing pessoal) de várias formas, entre elas, utilizando as redes sociais na internet. “De modo mais geral, o desenvolvimento da mídia e, sobretudo, da informática nos locais de trabalho deu existências concretas à noção abstrata de rede a grande número de assalariados” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 176). Com a sua ampla difusão, hoje as redes sociais são utilizadas para processos de recrutamento/seleção e até de controle pela própria empresa. Nelas, opera-se um processo de legitimação da imagem do profissional, que utiliza uma plataforma pública (com maior ou menor restrição) para projetar uma imagem baseada na identidade que se objetiva. “A maravilhosa vantagem dos espaços da vida virtual sobre os espaços off-line consiste na possibilidade de tornar a identidade reconhecida sem de fato praticá-la” (BAUMAN, 2008, p146-147). Essas identidades são como os projetos: tarefas a serem empreendidas, realizadas de forma diligente (BAUMAN, 2008).

Dessa maneira, a matéria enfocará um dos pilares do trabalho flexível e da nova cultura organizacional: o capital social.

### *Intertextualidade*

As vozes trazidas ao discurso são:

Grupo 1: pessoas famosas citadas

- Barack Obama, presidente americano
- Nizan Guanaes, publicitário, dono do Grupo ABC

Das fontes, as mais proeminentes são vozes trazidas de outros textos, produzidas em outros contextos, e que, por seu peso, acabaram se tornando atemporais, pensamentos paradigmáticos. São os casos de Barack Obama e Nizan Guanaes.

### Grupo 2: fontes autorizadas (especialistas em carreira)

- Dorie Clark, americana “que escreve sobre o assunto [marketing pessoal] para publicações como Forbes e Harvard Business Review”. Segundo a reportagem, “Dorie está concluindo o livro *Reinventing you: define your brand, imagine your future*, que deve chegar às livrarias no ano que vem.

- um *coach* de São Paulo

- um especialista em marketing profissional, de São Paulo.

- uma profissional da Career Center, consultoria de carreira, de São Paulo

Essas vozes detém o saber acerca do mundo dos negócios e dos indivíduos que nele atuam (*coaches*, escritores, consultores, especialistas).

A utilização de um livro como fonte para a reportagem indica um traço da revista, que filtra o que há de mais expressivo na literatura gerencial, ou seja, os lançamentos, os modelos e os temas mais comentados. Isso indica que as pautas são desenvolvidas de “cima para baixo”, sendo privilegiado o que é estabelecido nesses manuais e corroborado por consultores, *coaches* e profissionais de gerência.

A revista traz uma representação bem similar ao gênero literário da gestão, como aponta Rodriguez (2007). São obras acrílicas, normativas, prescritivas e que confirmam as últimas inovações em matéria de administração de empresas.

A publicação da editora Abril é, portanto, um formato diferente de um conteúdo já existente nos livros. Vale-se da linguagem jornalística e seu tom de atualidade para divulgar ou até mesmo “requestrar” informações.

### Grupo 3: fontes testemunhais

- o diretor de alianças da Globalweb, empresa de serviços de TI, de São Paulo, de 30 anos.

- o coordenador de projetos da Alta Geotecnia Ambiental, do Rio de Janeiro, de 27 anos.

Esse grupo é constituído por executivos que dão seus depoimentos, ilustram e legitimam os ensinamentos das fontes autorizadas e representam, nas reportagens, as vozes dos profissionais que atuam na prática no ambiente corporativo.

A diversidade de fontes trazidas indica uma aparente preocupação em expor diversos pontos de vista sobre o assunto. No entanto, seguem a tônica da revista,

abordando vozes e profissionais que servem de modelos de referência, com suas histórias que servem de lição aos demais.

### *Interdiscursividade*

O discurso pedagógico – que visa ensinar – e o discurso administrativo são trazidos para compor a representação discursiva desta matéria jornalística, conforme vemos na análise das categorias a seguir.

### *Figuras de linguagem*

A metáfora estruturante da matéria é comparar o indivíduo a um produto/serviço/empresa, uma vez que o foco é como este indivíduo deve trabalhar sua marca. “(...) *pense sobre as habilidades que você desenvolveu e que os outros não têm. Essa será sua **vantagem competitiva***” (p. 47, grifo nosso).

Quando o texto traz a questão “*Quais são seus pontos fortes?*” (p. 46), há aí uma referência implícita à Análise SWOT, bastante conhecida nos círculos de gestão. Nessa análise de marketing, é preciso elencar os pontos fortes (*strengths*), fracos (*weakness*), ameaças (*threats*) e oportunidades (*opportunities*). A análise é aplicada a produtos, serviços, marcas e empresas. E, no caso do marketing pessoal, também a pessoas. Assim, por meio de uma comparação implícita, o discurso “chama” a esfera discursiva da administração.

O discurso estimula a competição que recai sobre o indivíduo que deve, por sua vez, gerenciar suas habilidades. Os atributos do profissional são, portanto, suas habilidades. Isso trará o diferencial para o “executivo S/A”, como vemos no trecho: “[pergunta] *Como avaliar as habilidades profissionais?* [resposta de Dorie Gray] *A primeira questão a se perguntar é ‘O que posso oferecer de diferente?’*” (p. 47).

Existe uma relação possível entre esse modelo de trabalho por competências/habilidades do indivíduo com o objetivo de aumento de produtividade em uma economia de serviço e novas condições de produtividade (ZARIFIAN, 2003, p. 98). Quando o profissional, de maneira individual, busca aumentar seus próprios recursos e potencializar sua produtividade, a empresa na qual ele atua é beneficiada. O nível concorrencial interno também se acirra uma vez que profissionais competitivos servem de estímulo para que os demais também se atualizem.

(...) Assim, a empresa escapa às suas responsabilidades e coloca os indivíduos em tamanha fraqueza, que lhe proíbe considerarem-se como verdadeiros sujeitos. O indivíduo não tem outra possibilidade a não ser se autoexplorar para provar constantemente que permanece “empregável”. (...) O sujeito se submete ao que considera ser a expectativa da direção com relação a ele (ZARIFIAN, 2003, p. 128).

Trata-se de um jogo duplo ao avaliar o indivíduo pelo desempenho econômico da empresa, sem considerar outras relações pertinentes às condições de produção e trabalho. “É propagar uma ficção, aquela que consiste em acreditar que esse indivíduo, sozinho, seria o produtor do desempenho” (ZARIFIAN, 2003, p. 131).

### *Modalidade*

Nota-se que a reportagem apresenta um esquema básico de desenvolvimento da matéria jornalística e que interfere na modalização:

- Problema (os riscos no marketing pessoal; discurso polêmico)
- Erros (exemplos das falhas mais comuns; tom afirmativo)
- Dicas para evitar os erros (conselhos; tom imperativo)
- Regra final (trata-se de uma lição derradeira, uma regra, que funciona como os desfechos das fábulas; tom imperativo)

O ponto forte da reportagem é indicar *como* evitar os erros. Para isso, o texto apresenta um resumo ou quase uma resenha do que seria o gancho da matéria: o lançamento do livro de Dorie Clark sobre o assunto. Essa parte da reportagem é toda sintetizada e repetida, com paráfrases, no *box* da página 46. A arte do *box* indica um caminho a ser percorrido, em etapas, todas galgadas em verbos no imperativo: “*Defina um objetivo*”; “*Explore suas vantagens*”; “*Invente uma história*”; “*Lance sua marca no mercado*” e “*Prove seu valor*”. Cada uma dessas respostas corresponde a questões lançadas no corpo da reportagem. O tradicional esquema de “receita de bolo”, que acompanha um modo de preparo, fica evidente no trecho “*No livro que está preparando, Dorie lista os cinco passos para repensar sua marca pessoal*” (p. 46). Ainda se destaca o esquema do “passo a passo” na linha fina do *box* (p. 46).

As dicas de como fazer um marketing pessoal sutil e eficiente são complementadas no *box* no rodapé das páginas 46 e 47 com uma entrevista com a

autora. São dicas de estratégias e técnicas como: “(...)  *você pode fazer uma parceria com um colega para falar bem um do outro em uma conversa de trabalho – sobre qualidades reais, é claro*” e usar sinais sutis “*como usar a assinatura do e-mail para realçar que sua empresa foi vencedora de um prêmio importante*”. Usar as redes sociais, “*projetar um ar de confiança, mesmo que ainda não se sinta confiante*” e usar roupas adequadas.

A questão das habilidades e competências aparece na fala da autora: “(...) *fazer marketing pessoal trata mais de demonstrar suas habilidades do que de apontá-las*” (p. 46) e “(...) *pense nas habilidades que você desenvolveu e os outros não*” (p. 46). As habilidades ainda são tratadas no corpo da matéria (com a mesma dica do quadro) e no trecho de outro quadro da página 46: “*Defina um objetivo: desenvolva uma compreensão detalhadas do que você almeja e os conhecimentos e as habilidades necessários para você chegar lá. Descobrir as habilidades que você precisa vai ajudá-lo a ganhar a confiança necessária para começar a divulgar sua nova identidade*”.

### *Ethos*

A imagem do eu construída no discurso é de um indivíduo ponderado, que procura equilíbrio na fala com o intuito de melhor aconselhar. É um ethos imbuído de etiqueta social (“*Existem maneiras adequadas e eficientes de falar de suas qualidades e realizações*”, p. 44), mas que não abre mão de momentos de informalidade: “O grande problema do marketing pessoal é o risco de errar na mão” (p. 44).

O ethos se aproxima do leitor/executivo, ao projetar uma imagem de si também como um gestor, que circula pelo mundo empresarial: “*Nos corredores das empresas é fácil encontrar quem exagere nas qualidades ao falar de si mesmo na hora errada ou para a pessoa errada*” (p. 44).

Em um segundo momento, o ethos adquire a imagem de um professor, que busca organizar seu discurso (didático) em tópicos numerados. Esse ethos vai ao encontro da interdiscursividade e chega a se confundir com a própria voz da autora do livro, como no trecho: “*O ponto de partida para um marketing pessoal decente é fazer duas perguntas (...)*” (p. 46). Apesar de não se caracterizar como discurso direto livre ou discurso indireto, esse trecho é parte do pensamento da autora. O ethos assume, portanto, a posição de um especialista ao incorporar sua voz.

### *Campo lexical*

Profissional comum: que não conta com o auxílio de assessores

Pessoas

Profissionais

### *Fotografia*

Uma fotomontagem ocupa toda a página 46. Nela, aparece um homem vestindo um terno e uma gravata vermelha (representando um executivo) que olha para a câmera como se estivesse conquistando alguém. Esse executivo está carregando no corpo uma placa de anúncio com os dizeres “Vendo executivo de ouro”. A placa aparece nas cores de alerta (amarelo ao fundo com tipos em vermelho), para chamar a atenção do leitor. No segundo plano, figuram os prédios de uma grande cidade, com pessoas e carros trafegando. A fotografia faz uma analogia aos vendedores que ficam no centro nas grandes cidades sustentando uma placa com o corpo para anunciar a compra e venda de ouro. Aqui, um recurso metafórico em que o ouro é substituído pelo executivo e este, por sua vez, é o próprio vendedor, ou seja, o vendedor de si mesmo.

No caso da fotografia, o próprio vendedor se confunde com seu produto, ou seja, ele mesmo está se vendendo, oferecendo sua aparência e suas possíveis habilidades a alguma empresa interessada. Essa representação completa, com um tom de comicidade, a manchete da reportagem na página ao lado “Apareça sem forçar a barra”, sobre marketing pessoal.

Na página 46, há uma foto de divulgação, no estilo 3x4, da autora de um livro sobre marketing pessoal, abordado pela reportagem. Trata-se de uma imagem genérica, típica da divulgação de livros que são disponibilizadas, em alguns casos, na própria contracapa ou marcador do livro. A imagem confere à autora o sentido de competência (estar na posição) de abordar o assunto.

Na página 47, é publicada a fotografia de mais uma fonte utilizada nas reportagens. Um executivo de uma empresa de TI aparece no lado direito da fotografia, em pé, apoiado em uma árvore, com uma mão no bolso e outra dentro do paletó, em uma postura que demonstra autoconfiança e tranquilidade. Seu rosto apresenta um sorriso ameno e reforça a aparência de alguém que sabe o que fala. Ele está aparentemente em um parque com várias árvores. Esse cenário confere um

clima de tranquilidade e contrasta com as roupas mais sóbrias (terno). Na legenda, uma dica do executivo fotografado: “(...) *é preciso entender os interesses das pessoas para agradá-las*”. Assim, o executivo assume um tom de consultor, de um professor, legitimado a falar e ensinar aos outros como se comportar e fazer seu marketing pessoal de maneira mais sutil. O trabalho também assume um sentido mais positivado, e ocupa espaços diferentes, mais naturais.

## Reportagem 6 - "Encontre seu patrocinador" (Ed.177, p. 68-69)

CARRERA &gt; RELACIONAMENTO

# ENCONTRE SEU PATROCINADOR

Ganha força nas empresas a figura do líder que protege e banca as ideias (e o crescimento) de outros profissionais

\*\*\*  
POR LUCAS ROSSI



Marco Galáz e Mirela Arroyo Torselli: ele patrocinou a promoção dela

**N**os últimos anos, as empresas identificaram que um tipo de relação informal entre líderes e subordinados mais abaixo no nível hierárquico era decisiva na progressão de carreira desses liderados. Esses gestores apadrinham o funcionário, dão conselhos, colocam esses discípulos em contato com as pessoas certas e, se tiverem a oportunidade, bancam a promoção deles. É o chamado patrocínio corporativo. Essa relação informal, que muitas vezes foi confundida com bajulação e politicagem, traz benefícios para todos: o líder fortalece sua posição, o

empregado cresce mais rápido e ganha exposição e a empresa passa a ter um aliado no desenvolvimento de sua mão de obra. Para o funcionário que deseja crescer profissionalmente, o patrocinador é um importante contato.

Diferentemente do mentor, o patrocinador é aquele chefe experiente, que defende o nome de seu protegido diante de projetos ou na decisão de uma promoção. Enquanto o mentor é quem prepara e dá orientações de carreira, o patrocinador dá o aval para que a mesma pessoa alcance cargos mais importantes. Normalmente, o patrocinador é um antigo mentor que, com o tempo, se tornou mais

próximo de determinado funcionário e passou a apoiá-lo de maneira mais continuada. Esse relacionamento depende obviamente do estabelecimento de um vínculo de confiança entre os dois lados: o patrocinador precisa acreditar na capacidade do funcionário e em seu projeto de carreira. "Em uma empresa, ninguém coloca a própria carreira em risco para defender alguém em quem não confie", afirma a professora Elza Veloso, da Fundação Instituto de Administração (FIA), de São Paulo, e integrante da equipe de coordenação do *Guia VOCÊ S/A – As Melhores Empresas para Você Trabalhar*.

Há cinco anos, Mirela Arroyo Tor-

## Siga o mestre

Como conseguir um apoio importante



### IDENTIFIQUE O PATROCINADOR

- Procure profissionais que podem influenciar positivamente sua carreira. Normalmente eles têm ligação com seu trabalho. "Chefes diretos ou indiretos, colegas e pessoas que o conhecem bem", diz José Valério Macucci, especialista em gestão de pessoas do Insper, de São Paulo.
- Procure um profissional de nível mais alto, que seja influente na corporação, com quem você já tenha convivido.
- Estabeleça contato com líderes da companhia que possam lhe ajudar a crescer. Se já tem contato com algum, fortaleça o vínculo.



### COMO MANTER O RELACIONAMENTO

- Se a relação permitir, marque um café rápido ou um almoço. "Não precisa ser rigoroso, mas tem que acontecer com frequência", afirma Lucia Barbosa de Oliveira, professora do Ibmecc Rio de Janeiro.
- Os projetos, os sucessos e as mudanças dentro da organização podem ser assunto. Se tiver intimidade, entre em contato no aniversário, procure saber dos filhos. "Isso ajuda a construir uma relação saudável", diz José Valério, do Insper.
- Mantenha contato sempre que puder. Estar no radar do patrocinador o ajuda a lembrar de você.



### HORA DE AÇIONAR

- Quando quiser fazer alguma mudança, como uma promoção ou uma movimentação horizontal, conte a seu patrocinador. "Ele precisa conhecer suas aspirações para ajudá-lo", afirma José Valério.
- O patrocinador pode falar das novidades da empresa e, se souber de alguma vaga, indicá-lo.
- Se você tem um projeto e quer que ele seja aprovado, o patrocinador pode ajudar a levá-lo à pessoa certa e promovê-lo. Mas ele precisa confiar em você. Por isso, é preciso deixar muito claros os seus objetivos.



selli, de 29 anos, líder de projetos na Everis, consultoria espanhola de negócios e tecnologia, e Marco Galáz, de 40 anos, sócio-diretor da empresa, se conheceram enquanto trabalhavam em um projeto por um curto período. Depois de um ano, o mentor oficial de Mirela saiu da companhia e ela pediu que Marco o substituísse. A parceria deu certo e ele passou, além de dar orientações de carreira, a patrocinar Mirela internamente. Há dois anos, ela demonstrou a intenção de tornar-se líder. Na época, os dois fizeram um plano e Marco mostrou os caminhos que Mirela deveria percorrer. "Ao mesmo tempo, mostrava para as outras lideranças o potencial dela", afirma Marco.

Durante a carreira, um profissional pode ter mais de um patrocinador. Ele não precisa necessariamente estar no mesmo departamento. "Qualquer pessoa dentro da corporação que possa ajudar é um possível patrocinador", afirma a professora Lucia Barbosa de Oliveira, do Ibmecc do Rio de Janeiro. "Colegas de outras áreas também podem fazer o papel de patrocinador", diz o professor José Valério Macucci, especialista em gestão de pessoas do Insper, de São Paulo. Outro exemplo é quando um líder sai da empresa e, depois de um tempo, leva algumas pessoas para trabalhar com ele. "Ele está ajudando aqueles funcionários a evoluir na carreira e está colocando seu próprio nome em jogo dentro da nova empresa", afirma Lucia, do Ibmecc.

O importante é saber que, para crescer dentro da corporação, é preciso ter uma boa relação com pessoas que o ajudem nessa jornada. "Se investir na ampliação dos contatos, você conseguirá atingir seus objetivos com mais facilidade e crescer", diz José Valério, do Insper. ■

O tema focado é o relacionamento entre níveis hierárquicos distintos em uma empresa. A matéria explica um tipo de relação que tem sido identificado pelas empresas – o patrocínio corporativo - que acontece quando um líder apoia um funcionário, ajudando-o a “crescer” na empresa, seja por meio de promoções ou defendendo seus projetos.

No decorrer do texto, fica mais explícito que se trata de mostrar como e por que cultivar relações no trabalho, escolhendo pessoas que podem auxiliar nesse crescimento; esse é o gancho para atrair a atenção do leitor.

Trata-se, pois, de focar as redes sociais (termo não empregado pelo texto). A questão da reciprocidade e da confiança são destaques no texto, conforme os trechos a seguir: “*Essa relação informal (...) traz **benefícios para todos***” (p. 68, grifo nosso) e “*Esse relacionamento depende obviamente do estabelecimento de um **vínculo de confiança** entre os dois lados: o patrocinador precisa acreditar na capacidade do funcionário e em seu projeto de carreira*” (p. 68, grifo nosso).

A matéria também é composta por um quadro (*Siga o mestre: como conseguir um apoio importante*), dividido em três partes: 1. Identifique o patrocinador; 2. Como manter o relacionamento; 3. Hora de acionar.

Apesar de ressaltar que se trata de uma relação informal, a reportagem preparou um “passo-a-passo”, bastante sistematizado, demonstrando, portanto, que as redes podem compreender uma ferramenta administrativa eficaz.

Outro aspecto visível no texto é o trabalho por projetos que, apesar de não ser detalhado, é representando como uma tendência atual e consolidada, típica do modelo de produção e gestão flexibilizados. Os trechos seguintes mostram essa característica: “*(...) o patrocinador é aquele chefe experiente, que defende o nome do seu protegido diante de projetos (...)*” (p. 68) e “*Mirela Arroyo Torselli, de 29 anos, líder de projetos na Everis (...) e Marcos Galáz, de 40 anos, sócio diretor da empresa, se conheceram enquanto trabalhavam em um projeto por um curto período*” (p. 69).

### *Intertextualidade*

Na reportagem estudada, a intertextualidade explícita fica por conta das entrevistas realizadas com fontes (entrevistados). Há duas categorias principais.

Uma delas são as fontes autorizadas, que representam uma categoria profissional e/ou alguma instituição importante e que têm o objetivo de esclarecer, dando legitimidade ao processo. É o caso das seguintes vozes:

- Uma professora e integrante da Fundação Instituto de Administração (FIA) e integra também a equipe do guia da *Você S/A – As melhores empresas para você trabalhar*.

- Uma integrante do Ibmec do Rio de Janeiro

- Um especialista em gestão de pessoas do Insper, de São Paulo.

Esses são os entrevistados que mais se manifestam no texto (e também no quadro paralelo à matéria). São representantes de organizações, portanto, são vozes institucionalizadas.

Nota-se, inclusive, que a sigla da empresa Insper (Instituto de Ensino e Pesquisa) não é desdobrada, o que gera um efeito de naturalização, pois se espera que o leitor já saiba essa informação.

A segunda categoria de fontes identificada na matéria remete à função ilustrativa, que comprovam e exemplificam concretamente o fenômeno abordado pela reportagem. No texto, consistem em dois executivos da empresa Everis (o sócio-diretor da empresa e a líder de projetos). A escolha das fontes indica que a revista privilegia uma representação do mundo do trabalho dos executivos, dos cargos mais altos da gestão.

A revista explicita o setor da empresa Everis (empresa de consultoria espanhola de negócios e tecnologia); esse aspecto vai ao encontro da força e importância das novas tecnologias de informação e comunicação na representatividade do mundo do trabalho contemporâneo, pois são empresas que dão apoio estrutural às novas relações de trabalho. Além disso, consistem em um segmento do mercado no qual essas relações são desenvolvidas, por estarem mais afinadas às relações flexíveis de gestão e produção.

#### *Interdiscursividade*

O termo “patrocinador”, logo na manchete do texto, traz à tona uma esfera discursiva mercadológica, ligada à promoção de eventos, realização de projetos com movimentação financeira e à publicidade, atividade na qual o patrocínio é fundamental para a sua sustentação.

O discurso tecido pela reportagem traz, de maneira implícita, a esfera pedagógica, no sentido de que busca instruir e educar o leitor a partir de dicas e com apoio de um quadro complementar ao texto, que divide as etapas de um processo (no caso, o patrocínio corporativo) de modo didático e claro. O discurso também conta com breves referências implícitas às formas tradicionais de ensino, mais antigas, através das palavras “*mestre*” e “*discípulo*”.

Há, ainda, traços do discurso acadêmico-organizacional, uma vez que o texto explica, diferencia e define termos como “*patrocinador*” e “*mentor*”. Esse aspecto é reforçado pelas próprias fontes utilizadas, que representam duas escolas de negócios (Insper e Ibmecc).

O mentor insere-se na prática do *mentoring*, “outra palavra que entrou furtivamente na linguagem comercial. A palavra teve origem na mitologia grega, na qual há o relato de que Ulisses, ao partir para Troia, confiou sua casa e a educação de seu filho, Telêmaco, a seu amigo, Mentor” (WHITMORE, 2010, p. 6). O *mentoring* é interpretado como uma forma de aconselhamento ou consultoria, mas também pode ser aplicado na melhoria imediata da performance e desenvolvimento de habilidades, a curto e longo prazo (WHITMORE, 2010). Outro assunto relacionado ao patrocínio corporativo é o capital social, que confere redes de acesso que podem contribuir para a empregabilidade do indivíduo.

#### *Figuras de linguagem*

A figura de linguagem que predomina em alguns momentos é o eufemismo, que visa atenuar ou criar outros efeitos mais sofisticados à linguagem. Na oração “*É o chamado patrocínio corporativo*” (p. 68), o enunciador já introduz um novo termo, explicando-o no mesmo parágrafo. O termo substitui outros possíveis entendimentos do senso comum para a expressão “patrocínio corporativo”, tais como ajuda financeira, proteção, privilégios e outros como “*bajulação*” e “*politicagem*”, destacados pela própria matéria.

Há duas ocorrências para a metáfora: “*Na época, os dois fizeram um plano e Marco mostrou os caminhos que Mirela deveria percorrer*” (p. 69).

Nesse caso, a metáfora, em vez de tornar a situação mais concreta, transformou-a em algo genérico. Os “*caminhos*” seriam os trâmites, estratégias, ações a serem feitas e a execução dos mesmos é o processo “percorrido”. Nota-se que o substantivo “plano”, sem qualquer especificação também reforça uma

generalização (seria um plano de RH? Um plano de negócios? Um plano de carreira? Formal ou informal?). Assim, o uso da metáfora é ideológico uma vez que a revista não explicita quais foram, exatamente, esses “caminhos”.

A outra incidência da metáfora está no final do texto, em forma de um conselho: “*O importante é saber que, para crescer dentro da corporação, é preciso ter uma boa relação com pessoas que ajudem nessa jornada*” (p. 69). Nesse fragmento, a comparação implícita é entre uma viagem e o crescimento profissional, o que pode indicar sentidos de rapidez (uma jornada refere-se a um dia) ou algo mais difícil, que requer mais esforço (como, por exemplo, em uma jornada ou expedição militar).

As metáforas não são figuras predominantes e não estabelecem um eixo que estrutura a reportagem (a exemplo do que ocorre em outros textos jornalísticos da revista, que traçam paralelos mais extensos entre a carreira e os jogos, os esportes, os filmes etc.).

#### *Modalidade*

Predomina, no texto jornalístico analisado, a modalidade assertiva, com afirmações enfáticas e categóricas. O tempo verbal mais usado no texto é o presente do indicativo, conforme os exemplos a seguir: “*Esses gestores **apadrinham** o funcionário, **dão** conselhos, **colocam** esses discípulos em contato com as pessoas certas (...)*” (p. 68, grifo nosso).

No final da matéria, a modalidade é modificada; o grau de assertividade dá lugar à possibilidade: “*Durante a carreira, um profissional **pode ter** mais de um patrocinador*” (p. 69, grifo nosso). Com isso, o discurso muda de tom: se, por um lado, as dicas são seguras e precisas, por outro lado, os resultados não estão garantidos.

Já na manchete do texto e no quadro, a modalidade usada é o imperativo, tempo verbal que leva a uma ação e possui maior poder persuasivo. Vejamos: “***Procure** profissionais que podem influenciar positivamente sua carreira (...)*”; “***Estabeleça** contato com os líderes da companhia que possam lhe ajudar a crescer*” e “***Mantenha** contato sempre que puder*”. (p. 69, grifo nosso).

Ao final do quadro, no entanto, as partículas condicionais tomam espaço uma vez que os efeitos das estratégias podem não acontecer: “*O patrocinador **pode falar***

das novidades da empresa e (...) indicá-lo”; “(...) o patrocinador **pode ajudar** a levá-lo à pessoa certa e promovê-lo”.

Essa transição entre uma modalidade afirmativa para uma modalidade de possibilidade indica que, ao falar dos benefícios, o enunciado é enfático, mas não os garante como resultados efetivos. Para se afastar da responsabilidade do sucesso da estratégia, o enunciador transfere essa responsabilidade a outros.

### *Ethos*

A figura incorporada pelo ethos é de um indivíduo detentor do saber, atualizado sobre as últimas tendências, o que fica evidenciado logo no início do texto com a expressão: “Nos últimos anos (...)” (p. 68). O primeiro parágrafo, sem qualquer citação ou fonte, reforça essa imagem de um professor ou alguém que está habilitado a falar sobre o assunto. Sua voz se confunde com a das fontes entrevistadas (representantes de institutos educacionais) ao defender e explicar os mecanismos da relação de patrocínio corporativo.

No texto, o ethos dá exemplos, marca diferenças entre situações e perfis e destaca o que é importante. No quadro, ele assume um tom de conselheiro, um consultor de negócios voltados à carreira e seguro sobre aquilo que fala, conforme os seguintes exemplos: “*Estabeleça contatos com líderes da companhia que possam lhe ajudar a crescer*” (p. 69) e “*Se a relação permitir, marque um café rápido ou um almoço*” (p. 69).

Dessa forma, o ethos expressa confiança e experiência, dá várias dicas, reforça sua fala com citações breves, quase superficiais. O ethos vislumbra possibilidades e vantagens em um espaço corporativo que oferece chances de crescimento, encarnando, ele próprio, a figura de um líder.

A *modalidade*, conforme veremos adiante, é outro traço que ajuda a construir essa imagem do ethos.

### *Campo lexical*

A partir da leitura analítica de uma reportagem da *Você S/A*, é possível identificar alguns termos referenciados para designar o trabalhador. Algumas definições também foram feitas pela própria matéria:

- Mentor: é quem prepara e dá orientação de carreira

- Patrocinador corporativo: chefe experiente, que defende o nome de seu protegido diante de projetos ou na decisão de uma promoção; dá o aval para que a pessoa alcance cargos mais importantes.

- Protegido: estabelece uma relação de subordinação e dívida
- Gestor
- Líder
- Liderado
- Subordinado
- Funcionário
- Empregado
- Discípulo
- Mestre

### *Fotografia*

Na fotografia da página 68, aparecem dois executivos que são fontes da reportagem e ilustram um caso narrado pelo texto. A legenda da foto identifica ambos e estabelece a relação entre eles: “Marcos Galáz e Mirela Arroyo Torselli: ele patrocinou a promoção dela”. Na imagem, Mirela está posicionada em um plano à frente de Marcos, porém sem esconder Marcos que está no plano intermediário, em pé, e mais acima de Mirela, que está sentada. Ela sorri e inclina a cabeça em direção ao executivo que se mantém em uma postura mais firme, com um sorriso mais discreto e as mãos cruzadas. Ambos vestem roupas formais, com cores sóbrias (preto, cinza e azul). Ainda é possível identificar que Mirela está apoiada na extremidade de uma mesa, cuja borda divide o quadro fotográfico e estabelece uma linha ascendente. Desse modo, a hierarquia entre ambos também está exposta na foto por esse efeito de divisão do quadro fotográfico e, também, porque há diferentes níveis entre os dois na imagem.

Mirela apresenta um sorriso aberto enquanto seu “patrocinador” incorpora uma postura mais séria, com um sorriso mais sutil, denotando sabedoria, conhecimento, mistério (ele é quem sabe e pode revelar os caminhos). Assim como o ethos do discurso, o executivo expressa confiança e experiência. A posição das mãos reforça isso: ela tem as mãos soltas enquanto ele cruza as mãos, no sentido de mais força e trabalho.

Todos esses elementos vão ao encontro do sentido da reportagem, estabelecendo que a ascensão na carreira de Mirela se deve ao fato de que ela se apoiou a outra pessoa, com mais experiência e influência do que ela na empresa.

Na página 69, o quadro “Siga o mestre: como conseguir um apoio importante”, aparecem quatro cenas com ilustrações de executivos em ações reais e outras metafóricas para ilustrar como conseguir um apoio. São imagens de fácil entendimento que acabam tornando quadro com dicas mais atrativo e o assunto mais ameno.

## Reportagem 7 - "Evite roubadas" (Ed.176, p. 62-63)

CARRIEIRA &gt; PROPOSTA

# EVITE ROUBADAS

Como avaliar uma empresa antes de aceitar um convite de emprego

»» POR NINA NEVES

**A** julgar pela decoração do comércio e pelas propagandas coloridas, a rede de lojas de móveis parecia, por fora, um bom lugar para trabalhar. Foi o que pensou Sabrina Muller, de 33 anos, hoje consultora de comércio eletrônico da Carvajal, multinacional de serviços de TI, de Vila Velha, Espírito Santo, ao aceitar o convite de seu emprego anterior. Sua tarefa seria supervisionar e modernizar 11 lojas distribuídas pelo estado. Logo na primeira semana, Sabrina percebeu que a gestão antiquada da empresa não permitiria que executasse o trabalho da maneira que considerava correta. Faltavam recursos, sobrava burocracia e as promessas de benefícios não se cumpriram. A empresa era, em resumo, uma roubada. Em dois meses, ela deixou o cargo. "O em-

prego não tinha nada a ver com a ideia que me venderam", diz Sabrina. Para ingressar na companhia em que trabalha atualmente, ela buscou informações no site e também conversou com gente do mercado para ter certeza de que estava entrando em uma empresa consolidada. Dessa vez, não teve más surpresas.

Para quem recebe um convite de emprego, o desafio é detectar roubadas antes de aceitá-lo. Segundo Rafael Souto, presidente da Produtive, empresa de planejamento e transição de carreira, com sede em Porto Alegre, o momento da seleção é quando a companhia se vende e faz seu jogo de conquista. Por isso, é importante ser crítico, fazer perguntas e buscar informações em outras fontes. Mas, de acordo com Rafael, poucos profissionais tomam esse tipo de precaução. "A pesquisa frequentemente limita-se a esclarecimentos durante a entrevista de emprego", afirma Rafael, que entende que o esforço de

obter informações deve ser mais amplo e inclui passar pelo site da empresa, pelo Google e buscar contato com funcionários e ex-funcionários. Na reunião com os recrutadores, faça perguntas também. Se houver encontros com diferentes profissionais durante o processo, aproveite para verificar se há uma coerência no discurso dos envolvidos. Isso ajuda a identificar contradições na cultura organizacional e problemas de gestão que podem atrapalhar o cotidiano do trabalho. E, em todas as conversas, avalie se o discurso das pessoas tem afinidade com seus valores e hábitos profissionais e pessoais. "Questionar com clareza o que faz os profissionais darem certo ou não na companhia", diz Ricardo Basaglia, diretor da Michael Page, empresa de recrutamento, de São Paulo.

## Bom para quem?

De acordo com a Produtive, a reputação negativa da empresa é o segundo motivo mais alegado para a saída de funcionários, ficando atrás apenas dos projetos de carreira frustrados. Então, para saber como uma companhia é vista no mercado, busque notícias e relatórios financeiros, cheque se há envolvimento com corrupção e como o negócio é visto dentro de seu segmento.

Flávio Marchezini Holzmann, atualmente gerente comercial da Samsung, fabricante de eletroele-

## TAREFAS PRELIMINARES

Cinco tarefas que todo profissional deve fazer antes de aceitar um emprego



1

**PESQUISAR** - Busque na internet informações sobre a reputação da empresa. Acrescente as palavras prejuízo, demissão, escândalo ou corrupção. Se ela estiver envolvida em algum desses problemas, provavelmente aparecerão algumas notícias.



2

**ENCONTRAR** - Não hesite em pesquisar nas redes sociais e contatar funcionários e ex-funcionários. O LinkedIn, por exemplo, pode ajudá-lo a descobrir pessoas que já trabalharam na companhia ou que conhecem um atual funcionário.



Sabrina Muller,  
da Carvajal:  
lição aprendida  
após uma  
avaliação ruim

trônicos, de São Paulo, passou por um choque de valores quando foi convidado para assumir o cargo de gerente nacional de vendas em uma nova unidade de uma fabricante de lâmpadas e leds. O emprego em um grupo conhecido fez com que Flávio mudasse com a família para o Rio Grande do Sul. Em três meses, ele percebeu que a gestão era pouco estruturada e bateu o arrependimento. “Na ânsia de pegar um projeto diferente, deixei de avaliar itens importantes para mim”, afirma Flávio. O desafio foi aceitar que não havia feito a escolha certa. “É preciso sair da situação o mais rápido possível”, diz Flávio, que acionou sua rede de contatos e conseguiu sair já empregado do negócio.

Para cada candidato existem pontos-chave: remuneração, desenvolvimento de carreira, qualidade de vida, estabilidade. Para João Paulo Camargo, sócio-gerente da empresa de recrutamento Asap, de São Paulo, um salário generoso só é capaz de motivar por seis meses. “É preciso analisar quais pontos, além do dinheiro, têm mais peso para você”, diz João Paulo. As informações que você coletar vão ajudá-lo a conhecer a empresa e formar uma opinião sobre ela. A empresa é boa? A resposta a essa pergunta dificilmente será sim ou não. A questão é se ela serve para você neste momento da carreira. Por isso, pergunte sempre mais. ✖



3

**CONFERIR** – Se você tem contato com headhunters ou profissionais de RH que circulam no mercado, peça a avaliação deles sobre a cultura da empresa e cheque informações que tenham sido vendidas no processo seletivo.



4

**ENTREVISTAR** – No momento da entrevista de emprego, faça perguntas também. Questione se a posição é nova ou se é uma substituição, para analisar se há o risco de entrar em um projeto novo. Pergunte o que esperam de você.



5

**CONCLUIR** – Por fim, responda a três perguntas: a empresa tem boa reputação e clima agradável? O emprego condiz com seus objetivos de carreira? A remuneração é justa para o trabalho executado e está de acordo com a média de mercado?

Na reportagem, o assunto de seleção está ligado ao tema da cultura organizacional, uma vez que esta deve ser considerada no momento em que o candidato a uma única vaga escolhe a empresa empregadora. Vejamos o seguinte trecho: *“Se houver encontros com diferentes profissionais durante o processo, aproveite para verificar se há uma coerência no discurso dos envolvidos. Isso ajuda a identificar contradições na cultura organizacional e problema de gestão que podem atrapalhar o cotidiano do trabalho”* (p. 62).

Nota-se, nesse trecho, uma inversão ideológica proposta pela representação discursiva: em um processo de recrutamento, a empresa, em geral, recebe mais candidatos para uma vaga. Enquanto isso, o profissional desempregado, mesmo um alto executivo, dificilmente possui mais de uma empresa ofertando uma vaga. No entanto, pelo olhar da revista, a representação é de que o candidato não sofre pressões típicas do desemprego (escassez de recursos financeiros, cobrança familiar, precarização do mercado de trabalho com baixos salários e grandes cobranças por resultados etc.). É como se o indivíduo tivesse mais força que a empresa no momento de seleção.

#### *Intertextualidade*

As fontes consultadas podem ser agrupadas em dois tipos:

Testemunhais: narram experiências de suas vidas profissionais

- Uma profissional de 33 anos, consultora de comércio eletrônico da Carvajal, multinacional de serviços de TI, de Vila Velha, Espírito Santo;
- O gerente comercial da Samsung, fabricante de eletroeletrônicos, de São Paulo.

Nas falas de ambos, nota-se a autorresponsabilização dos trabalhadores por terem entrado em uma “roubada”. De acordo com o sentido do texto, há tarefas que devem ser cumpridas no momento da seleção e ambos foram, de alguma forma, precipitados. Ou seja, não seguiram as dicas dos especialistas. A precarização nas relações de trabalho é indicada como sendo um fenômeno pontual e pertinente a algumas empresas somente. *“Logo na primeira semana, Sabrina percebeu que a gestão antiquada da empresa não permitiria que executasse o trabalho da maneira*

*que considerasse correta. Faltavam recursos, sobrava burocracia e as promessas de benefícios não se cumpriam” (p. 62).*

O efeito do antes e depois é bastante explorado. O antes é retratado como uma situação ruim e que devido à mobilidade de mercado e empregabilidade do indivíduo, foi solucionada chegando a uma situação positiva e ideal (hoje).

Especialistas: analisam o tema em pauta

- o presidente da Productive, empresa de planejamento e transição de carreira, de Porto Alegre.
- o diretor da Michael Page, empresa de recrutamento, de São Paulo.
- o sócio-gerente da empresa de recrutamento Asap, de São Paulo.

Os especialistas conferem o tom educativo e legitimado do texto, que irá se manifestar no interdiscurso.

#### *Interdiscursividade*

A reportagem trabalha na esquematização *erro-dica-exemplo*, explicitando erros – na maioria dos casos, cometidos pelos empregados, ilustrados com exemplos por meio das fontes testemunhais e resolvidos com as dicas das fontes especializadas. Um exemplo: *“De acordo com a Productive, a reputação negativa da empresa é o segundo motivo mais alegado para a saída dos funcionários (...). Então, para saber como uma companhia é vista no mercado, busque notícias e relatórios financeiros (...)” (p. 62).*

Isso confere à reportagem uma aproximação com o gênero dos manuais prescritivos de autoajuda, em que a receita do “faça você mesmo” ou “o que todo o mundo deve fazer ou saber antes de...”. Essa característica está em trechos como: *“Tarefas preliminares – cinco tarefas que todo profissional deve fazer antes de aceitar um emprego” (p. 62, título do quadro).*

Atrelado ao tema da seleção há vários outros que são trazidos transversalmente. Um deles é a ativação das redes sociais, tanto pessoais quanto na internet (LinkedIn e Facebook são as redes mais utilizadas na atualidade). *“Não hesite em pesquisar em redes sociais e contatar funcionários e ex-funcionários. O LinkedIn, por exemplo, pode ajudá-lo a descobrir pessoas que já trabalharam na*

*companhia ou que conhecem um atual funcionário*” (p. 62). Conforme discutido, as redes sociais estão amplamente ligadas à empregabilidade do indivíduo, ao seu acesso e mobilidade no mercado de trabalho. As redes são, portanto, sintomáticas para o entendimento dos novos valores capitalistas (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

#### *Figuras de linguagem*

A metáfora que aparece em três fragmentos, incluindo a manchete, é a comparação implícita entre uma empresa e uma roubada, gíria que designa algo ruim, conforme atestamos nos trechos: *“Evite roubadas”* (p. 62), *“A empresa era, em resumo, uma roubada”* (p. 62) e *“Para quem recebe um convite de emprego, o desafio é detectar roubadas antes de aceitá-lo”* (p. 62).

Outra metáfora compara o processo de recrutamento a um relacionamento amoroso, o que também indica um tom eufemístico: *“(...) o momento da seleção é quando a companhia se vende e faz seu jogo de conquista”* (p. 62). Mais uma vez, percebe-se a inversão de uma situação na qual quem mais precisa é o indivíduo, portanto, este passa a ser o principal agente no processo de obtenção de uma vaga. Uma figura que chama atenção é o eufemismo da palavra *“desafio”*, que substitui palavras mais fortes como *“problema”* ou *“dificuldade”*. Estes são os trechos dessa ocorrência: *“Para quem recebe um convite de emprego, o **desafio** é detectar roubadas antes de aceitá-lo”* (p. 62) e *“Na ânsia de pegar um projeto diferente, deixei de avaliar itens importantes para mim’, afirma Flávio. O **desafio** foi aceitar que não havia feito a escolha certa”* (p. 63). A palavra desafio também possui um eixo metafórico, uma vez que pertence ao campo semântico das lutas, competições e disputas.

#### *Modalidade*

A manchete *“**Evite roubadas**”* (p. 62, grifo nosso) já indica a modalização da reportagem, que investe no modo verbal imperativo para dar dicas, conselhos e comandos ao leitor/trabalhador, mostrando como este deve proceder - *“Como avaliar uma empresa antes de aceitar um convite de emprego”* (p. 62, linha fina).

A narrativa dos fatos (de insucesso) dá suporte para dicas: *“Na reunião com os recrutadores, faça perguntas também”* (p. 62); *“Aproveite para verificar se há uma coerência no discurso dos envolvidos”* (p. 62); *“Questione (...)”* (p. 62), *“(...) busque*

*notícias e relatórios financeiros, cheque se há envolvimento com corrupção (...)*” (p. 62).

Ao final, a modalização é mais atenuada, menos categórica que a manchete imperativa. *“A empresa é boa? A resposta a essa pergunta **difícilmente será sim ou não**. A questão é se ela serve para você neste momento da carreira”* (p. 63) Mas a oração seguinte retoma a dica final, a conclusão, que volta a ser imperativa. *“Por isso, **pergunte sempre mais**”* (p. 63, grifo nosso). Ou seja, por mais dicas que sejam dadas, a incerteza é a tônica, e deve ser solucionada pelo profissional. Se houver insucesso no processo, a culpa será do profissional, que não buscou informações suficientes sobre a empresa.

### *Ethos*

Ao iniciar a análise pela abertura da matéria (uma descrição visual), delinea-se um ethos narrador, contador de histórias, preocupado em ambientar o leitor no clima e no assunto a ser tratado. É aquele que observa a experiência das pessoas e aprende (ou ensina) a partir delas.

O ethos se posiciona como um narrador-observador, que conta as experiências sem nelas interferir, e dá espaço para o jogo de vozes das diversas fontes. Com isso, sua imagem é mais “apagada” uma vez que ele não interfere diretamente com sua opinião, mas repete, a partir do discurso indireto, aquilo que o outro diz sobre o assunto. Nessa etapa da composição discursiva, portanto, o ethos tem uma postura de afastamento, deixando os seus rastros apenas ao inserir a fala do outro.

O comportamento do ethos irá se modificar, contudo, ao dar inúmeros conselhos, valendo-se da assertividade (conforme verificamos na modalização) e do modo imperativo como forma de levar o leitor a uma ação. O ethos se projeta como um professor de gestão, que aponta os caminhos, que sabe lidar com as situações. *“Se houver encontros com diferentes profissionais durante o processo, **aproveite para verificar se há uma coerência no discurso dos envolvidos**”* (p. 62) e *“E, em todas as conversas, **avali** se o discurso das pessoas tem afinidade com seus valores e hábitos profissionais e pessoais”* (p. 62).

*Campo lexical*

Profissionais

Recrutadores

Funcionário

*Fotografia*

Na fotografia da página 63, em primeiro plano, aparece uma executiva, fonte da reportagem. Ela está em pé, com uma roupa formal, porém mais leve, na cor azul; ela sorri discretamente olhando para a câmera. Uma das mãos está no bolso e a outra está solta, alinhada à perna. A posição é suave e destaca sua figura, contraposta a um segundo plano desfocado em que aparece a arquitetura da Terceira Ponte, em Vila Velha, no Espírito Santo. A obra denota um ambiente urbano, uma intervenção planejada do homem sobre a natureza. A água do rio, ao fundo, concorda com a cor da roupa da executiva. A legenda da foto dá mais informações: “*Sabrina Muller, da Carvajal: lição aprendida após uma avaliação ruim*” (p. 63). O texto passa o sentido de que após um erro seu, a executiva aprendeu a lição e pressupõe que agora ela esteja bem (uma vez que se encontra em uma empresa) e expõe um aspecto agradável na foto.

A imagem, portanto, reforça um tom já identificado nas reportagens da *Você S/A*: quando o empregado está em uma empresa ruim, cabe a ele a responsabilidade de mudar para outra empresa, uma vez que sua “escolha” foi incorreta. A culpabilização e a responsabilização da situação negativa é tendencialmente do empregado e não da empresa. A fórmula “cada uma deve aprender com seus erros” é, então, a tônica discursiva que a fotografia traz. Sabrina é um exemplo que deve ser seguido. E ela aprendeu e venceu com seu próprio erro, transformando uma dificuldade em uma motivação para superar essa dificuldade e procurar outras oportunidades.

Percebe-se, ainda, que o discurso passa pela questão da mobilidade como algo necessário e natural, contrariando o princípio da estabilidade da carreira em uma mesma empresa. O paradigma cultural da flexibilização está, portanto, norteando os valores disseminados pelo discurso da mídia.

Nas páginas 62 e 64, o quadro “*Tarefas Preliminares*” traz de maneira didática, simplificada e resumida, quais os passos a serem seguidos para aprender a lição: pesquisar, encontrar, conferir, entrevistar e concluir. Cada ícone tem figuras

genéricas e quebram o padrão predominante na revista, com cores diversas e contrastantes (rosa, amarelo, azul, laranja e preto). Pelo discurso do quadro, mais uma vez, cabe ao candidato a responsabilidade de conseguir um emprego. Pressupõe-se um contexto socioeconômico no qual várias empresas estão à disposição do candidato e que, na verdade, quem as seleciona é o empregado. Isso fica atestado em trechos como: *“Cinco tarefas que todo profissional deve fazer antes de aceitar um emprego”* (p. 62) e *“No momento da entrevista de emprego, faça perguntas também”* (p. 63).

CARRIEIRA &gt; TEORIA DOS JOGOS

# MATEMÁTICA, EMPREGO E TEORIA DOS JOGOS

A aplicação na carreira da teoria premiada com o Nobel de Economia em 2012 mostra que profissionais e empresas precisam "namorar" até formar um par perfeito **▶▶ POR CLEIDE FLORESTA**

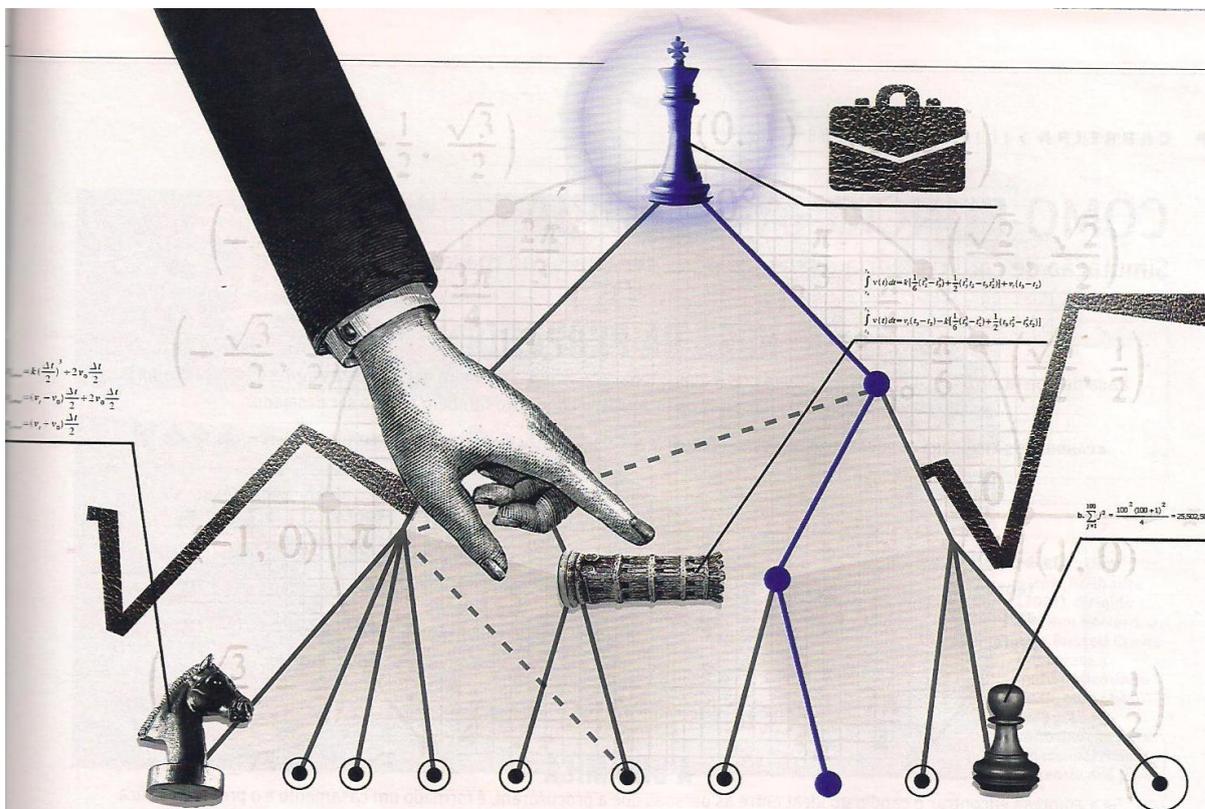
**S**onhar com a empresa mais desejada do mercado é algo com poucas chances de virar realidade. A matemática comprova que preencher uma vaga é um processo mais parecido com um casamento, em que duas partes entram num acordo após se conhecerem bem, do que uma escolha unilateral por parte da empresa ou do candidato. Segundo o professor Carlos Da Costa, presidente e reitor do Institute of Performance and Leadership (IPL), escola de negócios de São Paulo, o par perfeito não existe no trabalho e esse é o primeiro erro que os candidatos cometem ao buscar uma nova colocação. "Busque a empresa dos seus sonhos e que sonhe com você", diz Carlos. Em outras palavras, é preciso ter o pé no chão e buscar um emprego no qual as duas partes fiquem satisfeitas.

A base para a afirmação de Carlos é a Teoria das Alocações Estáveis e do Modelo de Mercado, desenvolvida pelos professores americanos Alvin Roth, da Universidade Harvard, e Lloyd Shapley, da Universidade da Califórnia, vencedores do Prêmio Nobel de Economia de 2012. A partir da teoria dos jogos, que usa modelos matemáticos para analisar decisões, Lloyd desenvolveu um algoritmo que combina oferta e demanda. Ele partiu do exemplo dos casamentos, propondo uma fórmula que permitiria (em tese) oferecer a cada solteiro de um determinado grupo o melhor parceiro. Depois, Alvin aplicou a teoria na nomeação de novos médicos em hospitais, de estudantes nas escolas e de receptores de órgãos na fila de transplante.

De acordo com Carlos, que estudou com Lloyd durante seu doutorado, é possível fazer uma leitura do mercado de trabalho com base no modelo dos americanos. Partindo de um ce-

nário hipotético de mercado (*veja o quadro Como Funciona a Teoria*), um grupo de pessoas elegeria a empresa em que gostariam de trabalhar, ou seja, aquelas que considerassem a melhor opção para elas. Como cada empresa só chamaria um funcionário, os candidatos precisariam refazer suas decisões até encontrar uma empresa que correspondesse às suas expectativas. Ao final das seleções, porém, novas rodadas poderiam começar, já que pessoas e empresas mudam. Teoricamente, dessa forma os profissionais estariam menos sujeitos às instabilidades porque estariam onde quisessem e na empresa que mais combinasse com eles.

Para alcançar esse equilíbrio — mesmo que provisório —, empregados e organizações precisam superar algumas etapas. Em primeiro lugar, interromper a busca do par perfeito não significa aceitar a primeira proposta de trabalho. Ao contrário. Segundo Carlos, as pes-



soas precisam se esforçar para encontrar o melhor emprego possível, e isso requer paciência e sabedoria para saber dizer não. “Se em um primeiro momento leva mais tempo achar a empresa ideal, depois você aumenta as chances de encontrar um emprego adequado, com menor risco de demissão”, afirma.

Para a teoria funcionar, os profissionais precisam ter informações sobre as empresas. Só assim poderão ter certeza de que a companhia é de fato a que melhor combina com eles. Até aqui todo mundo concorda. Executivos e headhunters ouvidos pela reportagem afirmam que um candidato bem preparado e informado tem maior possibilidade de conquistar um emprego. Sim, parece óbvio, mas na prática essa é a primeira condicionante da teoria a falhar. “Por incrível que pareça, mesmo oferecendo várias informações sobre o cargo e a empresa ao divulgarmos uma vaga, as pessoas chegam aqui

desinformadas e despreparadas”, diz Thiago Panicacci, líder de RH e treinamento da Starbucks Brasil, de São Paulo. Engana-se quem acha que esse despreparo se restringe aos cargos iniciais ou médios. “Na semana passada entrevistei um candidato que já foi presidente de empresa e chegou aqui sabendo muito pouco sobre a nossa companhia”, diz Maria Fernanda Teixeira, presidente da First Data, empresa de tecnologia para serviços financeiros. “Apesar de conhecê-lo, achei que poderia não dar certo”, diz Maria Fernanda.

### Foco é fundamental

A aplicação do modelo matemático da teoria dos jogos também indica que restringir o número de processos seletivos pode ser uma medida eficiente para encontrar um bom emprego. Na teoria de Lloyd Shapley, por exemplo, que usa como modelo os casamentos, as pessoas só podem mandar uma proposta por vez.

No mercado de trabalho, Carlos sugere aos candidatos conduzir três ou quatro processos de seleção por vez. “Se as primeiras tentativas não derem certo, a pessoa pode aumentar o número de opções gradualmente, de maneira que consiga se preparar corretamente para cada vaga”, diz Carlos. Para Maria Fernanda, da First Data, o que não pode é arrumar desculpa para não se preparar. Para saber como é a empresa, ela sugere buscar informações sobre os executivos da companhia, a situação do segmento em que ela atua, quem são seus clientes e fornecedores.

Mas será que apenas informações sobre a empresa garantem um casamento feliz? Outra condicionante, segundo Carlos, está bastante relacionada ao networking. Não basta desejar uma empresa, é preciso ser desejado por ela, e a única forma desse desejo ser despertado é ser conhecido por ela. “De acordo com

# COMO FUNCIONA A TEORIA

Simulação de como a teoria dos jogos pode ser usada no mercado de trabalho

## HORA DA PROPOSTA

Cada pessoa faz uma lista com as empresas preferidas e tenta conseguir a primeira dela. E cada empresa tem sua própria lista de pessoas preferidas para a vaga — afinal, o candidato também tem de ser desejado.

4 CANDIDATOS À PROCURA DE NOVAS COLOCAÇÕES = 😊 😞 😊 😊

4 EMPRESAS COM VAGAS DISPONÍVEIS = ♣️ ♦️ ♠️ ♥️

Os 4 candidatos têm suas empresas preferidas

OPÇÃO	1	2	3	4
😊	♦️	♥️	♣️	♠️
😞	♠️	♣️	♥️	♦️
😊	♦️	♠️	♣️	♥️
😊	♥️	♣️	♠️	♦️

As 4 empresas têm seus candidatos preferidos

OPÇÃO	1	2	3	4
♣️	😞	😊	😊	😊
♦️	😊	😊	😊	😞
♠️	😊	😊	😊	😞
♥️	😞	😊	😊	😊

## A DINÂMICA

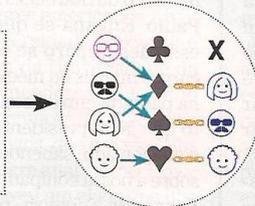
Se a empresa encontrar o candidato ideal entre as pessoas que a procuraram, é formado um casamento e o profissional fica indisponível no mercado. As pessoas que não foram escolhidas pela 1ª opção da empresa se candidatam à 2ª opção. Após sucessivas rodadas de trocas de pares, é formado um cenário estável em que cada pessoa encontrou seu melhor par.

■ PROFISSIONAL EMPREGADO    
 ■ PROFISSIONAL DESEMPREGADO    
 ■ CANDIDATURA    
 ■ EMPREGO ESTÁVEL

### RODADA 1

As pessoas se candidatam às empresas número 1 de sua lista.

😊 e 😊 se candidataram à empresa ♦️, que preferiu 😊  
 😞 se candidatou à empresa ♠️ e foi contratado.  
 😊 se candidatou à empresa ♥️ e foi contratado.



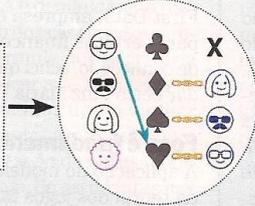
Cenário após essa rodada:

- ♣️ - não contrata ninguém
- ♦️ - contrata a pessoa 😊
- ♠️ - contrata a pessoa 😞
- ♥️ - contrata a pessoa 😊

### RODADA 2

Quem não conseguiu emprego busca a segunda opção da lista.

😊 é demitido e fica sem emprego.  
 😊 se candidata à empresa ♥️ e é contratado.



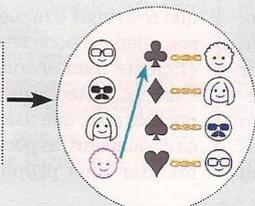
Cenário após essa rodada:

- ♣️ - não contrata ninguém
- ♦️ - continua com a pessoa 😊
- ♠️ - continua com a pessoa 😞
- ♥️ - contrata a pessoa 😊

### RODADA 3

Quem está desempregado busca a próxima opção da lista.

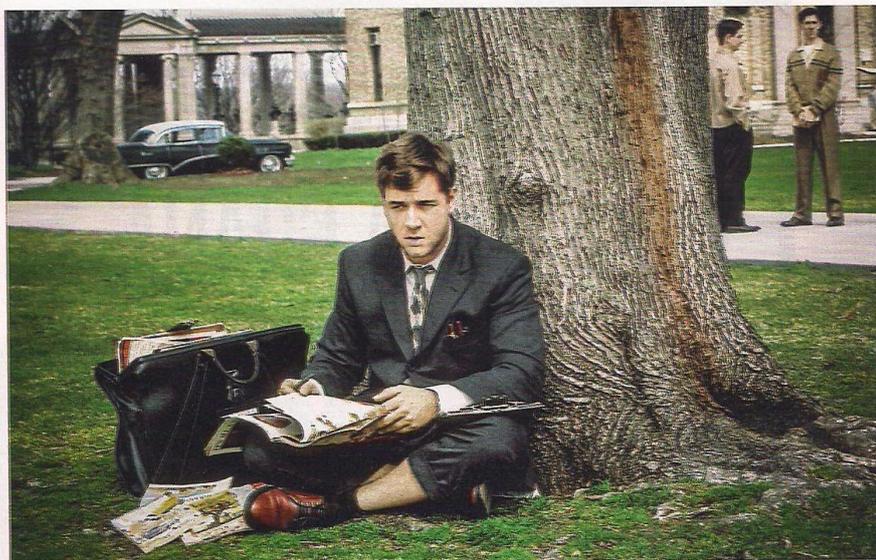
😊 se candidata à empresa ♣️ e é contratado.  
 É formado um cenário estável.



Cenário após essa rodada:

- ♣️ - contrata a pessoa 😊
- ♦️ - continua com a pessoa 😊
- ♠️ - continua com a pessoa 😞
- ♥️ - continua com a pessoa 😊

FONTE: CARLOS DA COSTA



No filme *Uma Grande Mentira* (2001), dirigido por Ron Howard, o ator Russell Crowe interpreta o matemático John Nash, cuja obra teve grande contribuição para o desenvolvimento da teoria dos jogos

a teoria, as pessoas trocam de par até chegar ao relacionamento estável com o par ideal”, diz Carlos. “E isso funciona para o emprego também, ou seja, é preciso rodar para conhecer pessoas e se fazer conhecer.”

Para Carlos, em situações de empresas em franco crescimento ou mercados com muitas vagas abertas é de se esperar uma rotatividade maior de profissionais. Isso ocorre porque mais interações precisam acontecer até que se encontre a empresa perfeita. Porém, diz Carlos, depois da turbulência, se as pessoas seguissem as condicionantes, poderiam chegar à estabilidade ao encontrar os pares que mais combinam com elas.

#### Falta usar a internet

Para Thiago, da Starbucks, o que a teoria mostra é que o tempo de namoro pode ser decisivo. Quanto mais as pessoas puderem conhecer a empresa e seus líderes antes de aceitar trabalhar para uma deter-

minada companhia, mais segurança terão de que estão fazendo a escolha certa. “Quanto mais transparentes forem a empresa e o processo de contratação, mais se evitam mudanças e surpresas no futuro”, afirma Thiago, que acredita que a teoria seja válida, mas ressalta que atualmente um outro fator tem dificultado o encontro do par perfeito: a internet. Ele diz que a empresa tem vagas abertas e relaciona a dificuldade para preenchê-las ao fato de que muita gente ainda não tem o hábito de buscar vagas online. A empresa americana, por exemplo, foca sua seleção no canal oficial da marca no Facebook e em parceiros de recrutamento online.

Na prática, o mercado de trabalho é um sistema em permanente desequilíbrio: a economia oscila, as companhias contratam e demitem de acordo com seus resultados, os profissionais se desenvolvem ou ficam desatualizados conforme o tempo passa. Todos esses movi-

mentos acabam por alterar a dinâmica do namoro entre profissionais e organizações. Apesar disso, a mensagem da teoria é simples: “Conheça a si mesmo e as empresas”, diz Carlos. Em segundo lugar, a teoria indica que o profissional deve aceitar qualquer proposta que claramente apresente melhores condições ou chances maiores de ser um casamento feliz — e recusar todo convite em que não exista essa clareza. Por fim, é preciso agir com paciência. “Encontrar o casamento ideal leva tempo”, afirma Carlos.

Uma última lição da teoria. É importante perceber quando você está deixando de ser interessante para a empresa e buscar atualização. “Mesmo empregados, estamos em um processo seletivo contínuo”, diz Thiago, da Starbucks. O equilíbrio entre empresas e trabalhadores depende da capacidade de ambos saberem procurar seus melhores pares e perceber as mudanças para se adaptar a elas — o tempo todo. ❧

A reportagem utiliza uma teoria matemática de probabilidades para explicar como ocorre o mecanismo de seleção no mercado de trabalho. De maneira geral, a instabilidade do mercado de trabalho não é abordada de maneira mais crítica, mas sim, como um cenário dado. O contexto da mudança é tido como algo já estabelecido ao qual o indivíduo deve se adaptar.

Com esse ponto de partida, o texto trabalha com base em hipóteses, ora positivadas, ora incertas, tendo as mudanças como denominador comum. *“Mesmo empregados, estamos em um processo seletivo contínuo”* (p. 75).

De maneira geral, outra questão que chama a atenção no discurso é a forma como a revista coloca o profissional/candidato em situação de igualdade com a empresa. Aliás, o mesmo efeito foi verificado na matéria anterior, a qual aborda o processo de recrutamento organizacional. O poder de escolha (ou não) por uma vaga seria o mesmo para ambos – indivíduo ou empresa. O fragmento a seguir chega a ser confuso para explicar essa igualdade e justificar o contexto de instabilidade: *“Ao final das seleções, porém, novas rodadas poderiam começar, já que as pessoas e empresas mudam. Teoricamente, dessa forma os profissionais estariam menos sujeitos às instabilidades porque estariam onde quisessem e na empresa que mais combinasse com eles”*. (p. 72). Pelo fragmento, a estabilidade não é um paradigma desejado pelo indivíduo e a mudança, sim, é algo que sempre ocorrerá. A teoria dos jogos é o embasamento científico que o texto jornalístico utiliza para sustentar a mudança e enfatizar que a tomada de decisão por parte dos empregadores e candidatos no “jogo da empregabilidade”.

### *Intertextualidade*

Cada uma das fontes desempenha um papel ilustrativo. A fonte consultada para a matéria foi o presidente e reitor do Institute of Performance and Leadership (IPL), escola de negócios de São Paulo.

Essa fonte, por sua vez, utiliza com base dois professores americanos da Universidade da Califórnia, vencedores do Prêmio Nobel de Economia de 2012. Eles desenvolveram a Teoria das Alocações Estáveis e do Modelo de Mercado.

Trata-se da fonte principal, que deu origem à pauta da reportagem e é a fonte que irá estruturar a reportagem.

- O líder de RH e treinamento da Starbucks Brasil, de São Paulo.

Já a segunda fonte representa um consultor de Recursos Humanos, aquele que está em contato com o mercado de trabalho, fazendo a interface entre empresa e trabalhador.

- O presidente da First Data, empresa de tecnologia para serviços financeiros.

Por fim, a terceira fonte representa a voz da empresa, uma vez que ela é responsável por contratar pessoas na empresa que trabalha e acaba também desempenhando o papel de consultora.

Além das fontes, ressalta-se que uma pesquisa desenvolvida na Universidade de Harvard – instituição norte-americana referência em administração, gestão e organizações no mundo ocidental – é uma das fontes de consulta. A reportagem “traduz” essa pesquisa na área econômica para uma linguagem mais acessível e daí utiliza a metáfora do casamento para tornar a teoria mais inteligível ao leitor (conforme veremos ao analisarmos a interdiscursividade). “A autoridade e o poder tornaram-se entidades fluidas e a retórica e a sedução tornaram-se dominantes” (WOOD JR., 1999, p. 13).

#### *Interdiscursividade*

O discurso matemático, de cálculos, e da economia é atenuado na reportagem ao estabelecer um paralelo entre um novo emprego e um casamento. Além disso, a reportagem se vale do discurso educacional, didático, para tornar mais acessível o entendimento das lições da referida teoria.

Vejamos como a interdiscursividade se manifesta por meio da modalização discursiva e do uso das metáforas como figura de linguagem predominante.

#### *Figuras de linguagem*

A reportagem se estrutura sobre o eixo metafórico emprego/casamento, proposta pelo próprio autor da teoria. Vejamos o trecho inicial do texto:

*“A matemática comprova que preencher uma vaga é um processo mais parecido com um casamento, em que duas partes entram em um acordo após se conhecerem bem, do que uma escolha unilateral por parte da empresa ou do candidato” (p. 72).*

Com esse ponto de partida, são vários os fragmentos que seguem a tônica entre empresa/candidato como pares de um relacionamento:

*“(...) o que a teoria mostra é que o tempo de namoro pode ser decisivo” (p. 75).*

*“Mas será que apenas informações sobre a empresa garantem um casamento feliz?” (p. 73).*

*“Não basta desejar uma empresa, é preciso ser desejado por ela, e a única forma desse desejo ser despertado é ser conhecido por ela” (p. 73).*

*“De acordo com a teoria, as pessoas trocam de par até chegar ao relacionamento estável com o par ideal’, diz Carlos” (p. 73).*

*“Para Thiago, da Starbucks, o que a teoria mostra é que o tempo de namoro pode ser decisivo” (p. 75).*

*“(...) um outro fator tem dificultado o encontro do par perfeito: a internet” (p. 75)*

*“(...) a teoria indica que o profissional deve aceitar qualquer proposta que claramente apresente as melhores condições ou chances maiores de ser um casamento feliz (...)” (p. 75).*

### *Modalidade*

A modalidade sofre uma alternância importante no texto, que ora adquire um discurso imperativo, típico da revista (e também dos aconselhamentos e das consultorias), ora é um discurso probabilístico, hipotético, que pode ou não ser concretizado. Esse último atenuaria o tom assertivo dos aconselhamentos.

Vejamos alguns exemplos:

Na modalidade imperativa, do dever, da necessidade, a responsabilidade do dever-fazer é do indivíduo:

*“(...) é **preciso** ter o pé no chão e buscar um emprego na qual as duas partes fiquem satisfeitas” (p. 72, grifo nosso).*

*“Para alcançar esse equilíbrio – mesmo que provisório – empregados e organizações **precisam** superar algumas etapas” (p. 72, grifo nosso).*

*“Para a teoria funcionar, os profissionais **precisam ter** informações sobre as empresas” (p. 72, grifo nosso).*

*“(...) o profissional deve aceitar qualquer proposta que claramente apresente melhores condições ou chances maiores de ser um casamento feliz (...)” (p. 75).*

*“Por fim, é **preciso** agir com paciência” (p. 75, grifo nosso).*

*“Uma última lição da teoria. É importante perceber quando você está deixando de ser interessante para a empresa e buscar atualização”* (p. 75, grifo nosso).

Já na modalidade de possibilidade, a partir da qual seguindo as dicas o “casamento feliz” no trabalho será conquistado, a teoria pode ou não funcionar. É apenas uma possibilidade:

*“(...) é possível fazer uma leitura do mercado de trabalho com base no modelo dos americanos”* (p. 72, grifo nosso).

*“(...) um candidato bem preparado e informado tem maior possibilidade de conquistar um emprego”* (p. 73, grifo nosso).

Ou seja, a partir da modalização imperativa (*deve ser feito assim*), o resultado positivo é uma possibilidade (*pode ser que resulte nisso*).

### *Ethos*

O ethos assumido é de um conselheiro amoroso, uma pessoa que busca um equilíbrio possível entre as duas partes.

*“Em outras palavras, é preciso ter o pé no chão e buscar um emprego no qual as duas partes fiquem satisfeitas”* (p. 72).

A todo o momento, o ethos faz pausas para que suas explicações fiquem bem entendidas e claras. Ele fala tanto aos candidatos quanto às empresas, enfim, ele fala com ambos os parceiros de uma possível relação que pode (ou não) dar certo.

Vejamos no seguinte trecho: *“Para a teoria funcionar, os profissionais precisam ter informações sobre as empresas. (...) Até aqui todo mundo concorda”* (p. 73, grifo nosso).

O ethos propõe o diálogo entre as partes, como em uma audiência de conciliação. E mais:

*“Sim, parece óbvio, mas na prática essa é a primeira condicionante a falhar”* (p. 73, grifo nosso).

Nesse último fragmento, ao tentar ponderar, o ethos também assume a voz do especialista, aquele que entende e pode interferir na situação.

Ele também ganha legitimidade ao lembrar ao leitor que se trata, no fundo, de uma reportagem e que esse ethos é, pois, parte dessa estrutura jornalística:

*“Executivos e headhunters ouvidos **pela reportagem** afirmam que (...)”* (p. 73, grifo nosso).

O tom pedagógico surge no final: *“Uma última **lição** da teoria. (...) O equilíbrio entre empresas e trabalhadores depende da capacidade de ambos saberem procurar seus melhores pares e perceber as mudanças para se adaptar a elas – o tempo todo”* (p. 75, grifo nosso).

Seguindo a linha do “não-desista”, o ethos incorpora o contexto da mudança como única constante do mercado de trabalho e adota a postura de que o desequilíbrio desse mercado gera transformações.

#### *Campo lexical*

Candidatos

Pessoa

Funcionário

Profissionais

Empregados

#### *Fotografia*

Na página 73, a imagem, apesar de não ser fotográfica, possui sentidos complementares ao do texto; consiste em uma ilustração que simula um jogo de xadrez, com peças como a torre, o peão, o cavalo e o rei. Em vez de tabuleiro, traços similares a vetores indicam as várias possibilidades de um jogo que, por sua vez, poderiam ser medidas e calculadas por fórmulas matemáticas. Estas aparecem nas laterais da figura e também ao fundo, como uma marca d’água. O desenho de um braço indicando uma das peças do jogo (torre) representa de forma metonímica a figura do executivo que joga e faz suas escolhas racionais no mercado. Apenas um dos possíveis caminhos está com a cor azul escuro, enquanto a figura é desenhada em preto e branco.

A figura ilustra, portanto, o tema da reportagem, Mas se trata de uma representação genérica que não traz informações concretas e, sim, abstratas sobre o “jogo do mercado”. A função decorativa se sobressai às demais funções da imagem. Do ponto de vista jornalístico, é um recurso para preencher e possibilitar a

diagramação da página. A supressão da imagem por outra qualquer não traria prejuízo de entendimento do texto.

Na página 74, apresenta-se um esquema, organizado em um quadro, que se vale de imagens icônicas e texto verbal para indicar, de maneira mais concreta e clara, o que a figura da página anterior apenas sugere. Nesta figura, a metáfora do jogo também é presente uma vez que os ícones que representam as empresas são os quatro símbolos das cartas de baralho (paus, ouro, copas e espadas). O fundo azul claro com partes em branco e tipografia em azul e preto combinam com o estilo de cores visto até agora nas análises das imagens.

O objetivo da figura é esquematizar as possíveis combinações entre empresas e candidatos à procura de novas colocações. O processo representado parte do momento da proposta e a dinâmica em que os contatos entre empresas e pessoas sejam colocados em prática. Após cada rodada, surge um novo cenário de contratações. Aqueles que não conseguem ser contratados na primeira rodada ou são eventualmente demitidos continuam a disputar até que, após várias rodadas, todos os candidatos são contratados e forma-se um cenário estável.

A figura, assim como a matéria, pressupõe, ao menos na teoria, que existe uma igualdade de chances entre empresas e candidatos, ou seja, para conquistar uma vaga, o candidato tem o mesmo poder de escolha de uma empresa ao procurar candidatos. A dificuldade e as oportunidades seriam as mesmas, de acordo com a figura.

Outro ponto é que, de acordo com a figura, mais cedo ou mais tarde, o candidato acaba sendo contratado e não haveria pessoas desempregadas. Ou seja, é como se o número de vagas disponibilizadas pelas empresas fosse suficiente para atender os candidatos disponíveis no mercado de trabalho.

Ainda que nossa pesquisa não se dedique à questão da empregabilidade na prática, os índices de desemprego, as constantes demissões e contratações não indicam um cenário estável (como propõe a teoria) e tampouco a igualdade de oportunidades pressuposta pela figura é contrariada pelo índice de desemprego, mesmo este sendo menor para executivos com alta qualificação.

Na página 75, há mais uma figura ilustrativa e intertextual. Desta vez, trata-se de uma fotografia de uma cena do filme *Uma mente brilhante*, em que o ator Russel Crowe interpreta o matemático John Nash, que contribuiu para a teoria dos jogos.

Na imagem, o personagem John Nash está sentado sob uma árvore, com as pernas cruzadas, vestindo terno e tendo à sua volta e em suas mãos vários livros e uma caneta. A cena representa um dos momentos de estudo do matemático. Ao fundo, a universidade, um carro antigo (das décadas de 1940/1950, época em que se passa o filme) e duas pessoas conversando. Apesar da calma transmitida pela posição do personagem e o cenário ao fundo, seu rosto traz a expressão preocupada, de quem se debruça sobre um problema de difícil solução. Isso supõe que se trataria de uma teoria complexa, fruto de grande reflexão e de muito estudo, o que daria credibilidade não apenas à teoria, mas também aos seus desdobramentos e aplicabilidade em áreas como o trabalho e carreira. A foto ainda aproxima o leitor para o ambiente acadêmico das teorias matemáticas, a partir de um filme cuja história é mais acessível, com um ator conhecido e uma obra de cinema conhecida. Tal recurso, por fim, ainda imbui o texto e o tema de maior interesse já que a referida teoria é tão importante que já foi assunto de uma obra de cinema de Hollywood.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da discussão teórica que lançou luzes ao entendimento do discurso midiático acerca das relações de trabalho contemporâneas e, de modo especial, da cultura que permeia tais relações, foi possível perceber que o perfil do trabalhador desejado é bem definido pelo viés gerencial. De forma pragmática, tal viés estipula (e estimula) quais características são essenciais para o exercício em uma empresa que já tenha, em sua estrutura produtiva, preceitos da flexibilização. Esse perfil está presentificado nas matérias jornalísticas da revista *Você S/A*, que acaba normatizando os valores e práticas adequadas ao trabalho flexível.

O discurso empresarial produz o efeito de sentido voltado à instrução do liderado, conclamando-o a se tornar um líder de sua equipe e de si mesmo. No entanto, não é um discurso enunciado do lugar enunciativo do trabalhador, mas do lugar enunciativo do empresário/gestor.

Em relação às reportagens, a voz é dada ao trabalhador que representa o perfil do leitor ou de sua aspiração: um trabalhador intelectual, executivo, que ocupa os postos mais altos da hierarquia organizacional. Em geral, ocupam funções ou desempenham habilidades e seguem conselhos de líderes, presidentes, diretores, consultores e *coaches*. Vozes de instrumentos institucionalizadas como livros, pesquisas e as próprias instituições de pesquisa e ensino de gestão também são valorizadas.

Na representação midiática desse cenário, habilidades, competências, relacionamento e atitudes são pontos-chave para o entendimento do perfil profissional, que desemboca em uma postura flexível e inovadora.

A elaboração de pautas baseadas em lançamentos de livros não só reforça o campo da gestão. Esse traço indica um fazer jornalístico que se vale do discurso autorizado, e que pouco ou nada se propõe a refletir as transformações vivenciadas no trabalho. O conteúdo das matérias acaba, muitas vezes, assemelhando-se a meras resenhas editoriais.

Outra constatação é o posicionamento ideológico das fontes. A revista analisada não aponta as raízes da mudança cultural nas organizações, ligadas em especial à reestruturação produtiva. Seguindo sua linha editorial, enquadrada na formação discursiva de um modelo de gestão do trabalho flexível, também não são tomadas posturas críticas em relação ao que se espera do trabalhador e das

próprias características do trabalho. O “fantástico” mundo do trabalho deve ser conquistado a partir da liberdade de atuação no mercado e ousadia de correr riscos em busca do sucesso. A partir dessa síntese, decorrem os mecanismos ideológicos de generalização e apagamento, gerando uma representação positivada dos novos parâmetros de gestão.

Foi possível perceber que a cultura organizacional na perspectiva da gestão empresarial é reproduzida pelo discurso midiático, que serve para atualizar, difundir e reforçar essa literatura. O discurso publicitário está presente na divulgação dos livros que servem como amparo para muitos textos. Há, aliás, uma convergência de discursos (pedagógico, jornalístico, administrativo e científico), em uma representação discursiva que enfoca as possibilidades de crescimento no estilo “faça você mesmo” dos manuais e livros de autoajuda. Em função dessa perspectiva, não há uma contraposição, isto é, casos de insucesso não são objeto das pautas, o que poderia gerar textos mais interpretativos e aprofundados sobre as relações de trabalho.

Essa convergência de discursos também delinea um elemento em comum, um foco direcionado a habilidades e competências voltadas às demandas do mercado. Há, pois, um achatamento das possibilidades discursivas a partir de uma fusão interdiscursiva. Esse uníssono se constrói em uma formação discursiva que não deseja focar a pluralidade de vozes. Nas relações de comunicação no mundo do trabalho “(...) há vozes que não existem para a organização, não são reconhecidas ou não deveriam ter voz: as vozes dos trabalhadores” (FÍGARO, 2008, 95).

Isso vai ao encontro da própria categoria de trabalhadores à qual a revista se dedica, ou seja, executivos e funcionários qualificados de empresas geralmente ligadas ao ramo das tecnologias e inovação. Embora correndo o risco permanente de precarização, estes também devem incorporar a essência do espírito empreendedor e da liderança que move e motiva a competição, o individualismo e a autorresponsabilidade nas atuais relações de trabalho.

A figura severa do chefe e/ou do gerente, marcada numa hierarquia mais rígida do fordismo-taylorismo, cede espaço ao líder, ao consultor, ao empreendedor, que trabalha por projetos e transita na empresa-rede, cujas estruturas físicas e também administrativas são mais amorphas. O líder se sobressai como o perfil que

permite a flexibilização no trabalho sob demanda do mercado consumidor, em empresas tecnológicas e adaptadas à globalização.

Percebe-se, a partir da contraposição teórico-analítica, que a categoria ocupacional de executivos é central porque, ao mesmo tempo em que são afetados pela precarização, também têm a importante função de disseminar a cultura da organização. Além disso, os executivos estão cercados por preocupações (“dilemas”) e problemas (“desafios”) constantes, o que os torna também instáveis (vivendo a “aventura do risco”).

De forma análoga aos gurus da administração, nas páginas da revista, percebemos também a comunicação dramática, que “induz a empatia e busca gerar suporte e entusiasmo. Usando símbolos, imagens e metáforas, a comunicação dramática é mais efetiva que a comunicação objetiva”. (WOOD JR., 1999, p. 81). Ora, o discurso jornalístico busca, em tese, a objetividade - ainda que a linguagem impeça sua realização efetiva. No entanto, o que se percebe na revista *Você S/A* é a mescla de um discurso objetivo com o discurso dramático, repleto de imagens metafóricas, figuras de sucesso do mundo empresarial e poucos casos efetivos de trajetórias de trabalho dos indivíduos. Como diria Wood Jr. (1999), “a audiência é estimulada a esquecer o realismo” (p. 81). Constrói-se pelo discurso midiático, uma realidade plena de oportunidades àqueles que souberem aproveitá-la.

As vozes autorizadas do discurso – que detém o saber estabelecido – somam-se ao ethos (a voz que fala no texto) tecendo modalidades mais assertivas (modo afirmativo e modo imperativo). Há um indicativo de que as falas dos especialistas que aparecem na revista *Você S/A* devem apresentar maior certeza e convicção e apoiam o ethos que, em muitos momentos, fala em uníssono com seus entrevistados. Trata-se de um ethos que se apoia na competência; a estima e a confiança garantem uma legitimidade na tonalidade.

Já a modalidade de possibilidade aparece quando a promessa realizada depende dos esforços e competências do indivíduo. Logo, essa modalização também tem sua função e seu espaço no texto jornalístico e transfere a responsabilidade das ações e seus resultados às condicionantes individuais, excluindo variáveis organizacionais e sociais.

O viés do *coaching* incentivado pela revista parte para o último estágio do processo: a tomada de decisão, o que pôde ser comprovado pela assertividade do discurso. As interrogações (modalização de indagação), que seriam mais

apropriadas ao *coaching*, não aparecem nas matérias analisadas. Isso permite concluir que o *coaching* é abordado de uma maneira superficial, como um modismo.

O *coaching* não segue a receita “o que vocês vão fazer é o seguinte...” uma vez que esse tipo de intervenção não leva à consciência, apenas incita a responsabilidade, não permitindo a escolha. (WHITMORE, 2010, p. 56). Partindo dessa premissa, ao analisarmos as reportagens da revista *Você S/A*, o que se vê é uma abordagem limitada do *coaching*, que vai muito além de um simples dizer “faça aquilo”, “faça assim”, típica da modalização imperativa. O *coaching* é um trabalho desenvolvido de maneira específica com um indivíduo ou um grupo específico e não tem regras generalizadas que podem servir de fórmula para solucionar problemas organizacionais. O uso de falas editadas e breves de *coaches* que dão dicas, em vez de orientar o profissional com base em suas próprias necessidades, indica que as reportagens não ultrapassam o superficial, contrariando os próprios princípios do *coaching*.

Os textos mais pessoais são reservados, em geral, aos espaços do jornalismo opinativo (artigos, editoriais, quadrinhos etc.) e ao jornalismo interpretativo (mais aprofundado e cada vez mais raro nos veículos impressos da grande mídia, que apresentam pontos de interpretação pasteurizados e “prontos” para o consumo do leitor). Não há contraste significativo no ethos das diferentes reportagens mesmo que os entrevistados e as pautas sejam distintos. Trata-se, todavia, de uma característica do jornalismo manter um ethos estabilizado, levando à construção de matérias impessoais.

Ainda com base nas matérias, é possível pontuar, em termos jornalísticos, que:

- As matérias, seguindo o estilo de revista, buscam atrair a atenção do leitor com aberturas nas matérias usando recursos como definição de conceitos, histórias e dados revelados em pesquisas.

- As fontes são institucionalizadas, representando centros e escolas empresariais e também ilustrando o mercado de trabalho, com entrevistas com empregados formalizados e argumentos de autoridade.

- Não há contraponto; a representação do mundo do trabalho e da nova cultura organizacional é ideologicamente positivada, no estilo “só depende de você”.

- As imagens são genéricas, isto é, não mostram os personagens (fontes) em ação, mas sim em poses de repouso, aparentando um ambiente tranquilo e

próspero. Essas imagens se confundem com o ethos discursivo, pois mostram pessoas que aconselham, dão dicas e dividem suas experiências. A imagem do executivo fotografada nas páginas da revista acaba projetando ao ethos as mesmas características de corporalidade manifestadas no discurso verbal.

- As fotografias consistem na personificação de pessoas-modelos no mundo corporativo, que reforçam o exemplo a ser seguido e o comportamento ideal.

- A figura do empregado se funde com a do empregador, como se os interesses fossem os mesmos.

- As imagens possuem um tratamento especial, conferindo valor estético superior à maioria das revistas do segmento.

- A ênfase de cores frias e neutras nas fotografias, tais como azul, cinza, preto e branco remetem a um ambiente corporativo e tecnológico, organizado e limpo.

Em relação ao contexto social, econômico e cultural relacionado à esfera do trabalho, pode-se afirmar que:

- Não há contextualização (ocultamento) – formação discursiva oculta

- Os textos seguem o estilo dos manuais de autoajuda com dicas, receitas, testes, quadros de como fazer e como identificar.

- O segredo do (in)sucesso está focado no indivíduo. E o problema e a responsabilidade não são da empresa.

A responsabilização de situações negativas é relegada ao empregado uma vez que este teria várias oportunidades para escolher onde quer trabalhar. A venda da força de trabalho é representada não como uma necessidade, mas como uma opção entre várias oportunidades em um mercado de trabalho altamente empregável.

O objetivo da revista é auxiliar o executivo no mercado, No entanto, a reportagem não traz variáveis que aproximam suas dicas a um cenário mais concreto. Este cenário é, na maior parte do tempo, abstrato, ideal.

As matérias da seção Carreira focam valores, comportamento e habilidades. Os valores preconizados estão em conformidade com a cultura de trabalho flexível, em que a adaptação do indivíduo deve ser constante. Existe, ainda, a influência de uma cultura norte-americana de positividade. “Você é um vencedor”. “Tudo é possível, basta querer”. “O sol nasceu para todos”. Os clichês não aparecem de maneira explícita, mas esses ideais estão diluídos de maneira mais sutil e refinada pelos textos, imagens, falas, exemplos, conselhos. Ao terminar a leitura da seção de

Carreira de Você S/A, fica-se com a impressão de um mercado de trabalho qualificado e competitivo onde vencem aqueles que sabem transformar dificuldades em oportunidades. O Brasil já incorpora este espírito vencedor, pelo menos, no âmbito midiático. Campanhas veiculadas pelo governo com slogans como “sou brasileiro e não desisto nunca” até o final feliz de novelas cujo enredo fantasioso colabora para isso. São fragmentos da(s) cultura(s) que se interseccionam.

Não por coincidência, metáforas relacionadas aos esportes e às guerras são muito bem-vindas. O esporte requer foco, atenção, disciplina, empenho, mas também exige determinação constante mesmo diante de derrotas. A superação em vez da reclamação e até mesmo críticas. As regras são claras e é preciso competir dentro das regras, e não questioná-las. Se transferirmos esses valores para o mundo do trabalho, veremos que a nova cultura do trabalho se apoia e se constitui por esses mesmos valores e ideais.

A guerra, a exemplo dos esportes, demonstra poder e confere *status* quando se é um vencedor. Ambos exigem cooperação entre equipes para suplantar o outro (o inimigo, o adversário); cobram adaptação e flexibilização em relação a cenários instáveis e de crise. A desistência é vista como a pior das derrotas.

Ainda em relação às figuras de linguagem, que constituem a interdiscursividade, é possível visualizar o uso de eufemismos para abrandar os aspectos negativos e tentar, no estilo gerencial, motivar o leitor-executivo. Assim, palavras como “desafios” substituem “dificuldades” e “problemas”; as derrotas são “lições”. O eufemismo também é utilizado para dar uma nova roupagem a termos já em desuso e acompanhar, portanto, os modismos gerenciais, que incluem novas expressões para antigas práticas.

O perfil do novo trabalhador/executivo é de um indivíduo dinâmico, pronto para os desafios e apto a construir sua própria carreira. Esses valores são pautados nas reportagens com frequência e podem ser aplicados a outras categorias mais abaixo na pirâmide das organizações. A motivação, o desempenho, a empregabilidade em dia, o controle da situação são pontos que devem ser observados por este indivíduo que quer vencer. Essa vitória, no entanto, é efêmera, conquistada em projetos e metas estabelecidas, assim como as batalha e as lutas.

Com o levantamento do campo lexical, termos esperados como “empreendedorismo” não foram tão enfatizados de forma direta. O tema irá ser constituído por meio das habilidades e atitudes que são enfocadas nas reportagens,

que coincidem com guias do empreendedorismo como o Sebrae, por exemplo. Enquanto o termo empreendedor aparece de maneira diluída, os termos ligados à liderança, consultoria e *coaching* são fortes para designar o novo trabalhador/executivo. O foco dessa seção da revista, portanto, não é a criação de seu próprio negócio, mas a criação de si mesmo como um negócio.

As fotografias estão em consonância com o texto verbal, formando uma coerência discursiva. A partir das fotografias, é possível resumir os seguintes aspectos:

- A predominância dos executivos (diretores, presidente, consultor, líder) entre os motivos fotográficos.

- A marca da individualidade é exposta pela figura de executivos, que servem como exemplo, e tem uma lição para passar.

- A dimensão emocional é positivada nas fotos, com sorrisos moderados, ambientes modernos, “limpos”, leves e tecnológicos mesclados a ambientes externos agradáveis, com árvores, céu azul e gramado.

- As metáforas são exploradas pelos jogos, esportes e combates policiais.

- as imagens fotográficas são posadas, preparadas e editadas, passando um aspecto controlado da foto e gerando até um tom publicitário, persuasivo, no qual o sucesso é o que se estampa.

- o trabalho, concretamente, não é exposto. Nenhum executivo está, de fato, trabalhando. Eles estão falando, dando dicas, ensinando os caminhos e valores do mundo corporativo.

Todos esses aspectos corroboram para a representação discursiva da cultura do trabalho flexível, em que o indivíduo deve se adaptar aos problemas corporativos (desafios), devem seguir um comportamento baseado em valores da autonomia, mudança e inovação, a partir dos quais decorrem os outros ideais da flexibilidade no trabalho.

Um aspecto fundamental que norteia a publicação são as aspirações e expectativas de crescimento do seu leitor. A maioria (60%) deseja, mas não ocupa efetivamente um cargo de alto executivo. Dessa forma, a revista irá trabalhar com os sonhos, as expectativas, com a ambição de pessoas que podem estar no mercado, mas ainda não conquistaram o espaço que desejam. Por isso, o tom discursivo do como-fazer e da autoajuda são preponderantes.

## 8 REFERÊNCIAS

- ADAM, Jean Michel. Imagens de si e esquematização do orador: Pétain e De Gaulle em junho de 1940. In. *Imagens de si no discurso: a construção do ethos*. São Paulo: Contexto, 2013, p. 93-117.
- ADORNO, Theodor; HORKHEIMER, Max. *Dialética do esclarecimento: fragmentos filosóficos*. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.
- ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto de. Reengenharia. In. CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (org.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2006.
- AMOSSY, Ruth. *Imagens de si no discurso: a construção do ethos*. São Paulo: Contexto, 2013a.
- AMOSSY, Ruth. O ethos na intersecção das disciplinas: retórica, pragmática, sociologia dos campos. In. *Imagens de si no discurso: a construção do ethos*. São Paulo: Contexto, 2013b, p. 119-144.
- ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez, 2011.
- AUMONT, Jacques. *A imagem*. Campinas: Papirus, 2004.
- AUTHIER-REVUZ, Jacqueline. Heterogeneidad(s) enunciativa(s). In. Cad. Est. Linguísticos, Campinas, nº.19, jul./dez. 1990, p. 25-42. Disponível em: <<http://www.iel.unicamp.br/revista/index.php/cel/article/view/3012/2493>>.
- BAKHTIN, Mikhail. *Marxismo e filosofia da linguagem*. São Paulo: Annablume/Hucitec, 2002.
- BALTAR, P.; KREIN, J. D. A retomada do desenvolvimento e a regulação do mercado de trabalho no Brasil. Caderno CRH, v.26, n.68, Salvador, BA, mai.ago. 2013. Disponível em: <[www.cadernocrh.ufba.br/viewarticle.php?pid=1208](http://www.cadernocrh.ufba.br/viewarticle.php?pid=1208)>
- BARBOSA, Livia. *Cultura e empresas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- BARTHES, Roland. *A câmara clara*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1984.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BAUMAN, Zygmunt. *Comunidade: a busca por segurança no mundo atual*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.
- BAUMAN, Zygmunt. *Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadoria*. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

- BECK, Ulrich. *Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade*. São Paulo: Ed.34, 2010.
- BELL, Allan; GARRETT, Peter. *Approachs to media discourse*. Oxford: Blackwell, 1998.
- BELLUZZO, Luiz Gonzaga. *O capital e suas metamorfoses*. São Paulo: Ed. Unesp, 2013.
- BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. *Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- BONELLI, Maria da Gloria. Arlie Hochschild e a sociologia das emoções. In. *Cadernos Pagu*, n. 22, 2004.
- BOURDIEU, Pierre. *Contrafogos: táticas para enfrentar a invasão neoliberal*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998a.
- BOURDIEU, Pierre. O capital social. Notas provisórias. In. BOURDIEU, Pierre. *Estudos de Educação*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998b.
- BRANDÃO, Helena H. Nagamine. *Subjetividade, argumentação, polifonia: a propaganda da Petrobrás*. São Paulo: Imprensa Oficial / Ed. da Unesp, 1998.
- BRANDÃO, Helena H. Nagamine. *Introdução à análise do discurso*. Campinas, SP: Campinas, 2002.
- BRITTO, Denise Fernandes. *As relações econômicas no discurso jornalístico de revista: limites entre saúde e beleza*. Dissertação de Mestrado. Bauru: Unesp, 2006.
- CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen. *Administração de recursos humanos*. Vol. 2 São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CATTANI, Antonio David. Gestão participativa. In. CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (org.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2006.
- CERTO, Samuel C. *Administração moderna*. São Paulo: Prentice House, 2003.
- CHARAUDEAU, Patrick; MAINGUENEAU, Dominique. *Dicionário de Análise do Discurso*. São Paulo: Contexto, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

- CITELLI, Adilson. *Linguagem e persuasão*. São Paulo: Ática, 1995.
- COOK, Scott D; N.; YANOW, Dvora. Culture and organizational learning. In. SHAFRITZ, Jay M.; OTT, J. Steven; JANG, Yong Suk. *Classics of organization theory*. Belmont, EUA: Thomson, 2005, p. 368-382.
- DE VRIES, Manfred Ketz. Rebeldes criativos com causa. In. BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. *Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 2001, p. 4 a 17.
- DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2007.
- DELEUZE, Gilles. *Conversações*. São Paulo: Ed.34, 1992.
- EHRENBERG, Alain. *O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa*. Aparecida, SP: Ideias e Letras, 2010.
- ERNST & YOUNG. Serviços de auditoria: serviços de investigação de fraudes e disputas. Disponível em: <[www.ey.com/BR](http://www.ey.com/BR)>. Acesso em: 05 ago. 2014.
- FAIRCLOUGH, Norman. *Discurso e mudança social*. Brasília: Ed. UnB, 2001.
- FAIRCLOUGH, Norman; GRAHAM, Phil. Marx as a critical discourse analyst: the genesis of a critical method and its relevance to the critique of global capital. In. *Estúdios de sociolinguística* 3(1), 2002, p. 185-229.
- FERREIRA, Luzmara Curcino. “A política em close”: análise discursiva de algumas representações do leitor de *Veja*. In. *Estudos Linguísticos*, vol. XXXVI, set./dez., 2007, p. 55-64. Disponível em: <<http://www.gel.org.br/estudoslinguisticos/edicoesanteriores/4publica-estudos-2007/sistema06/81.PDF>>.
- FERREIRA, Maria Cristina Leandro. O quadro atual da Análise do Discurso no Brasil. In. *Revista Letras*, nº27, jul./dez.2003, p. 39-46. Disponível em: <[http://w3.ufsm.br/revistalettras/artigos\\_r27/revista27\\_3.pdf](http://w3.ufsm.br/revistalettras/artigos_r27/revista27_3.pdf)>.
- FÍGARO, Roseli. O mundo do trabalho e as organizações: abordagens discursivas de diferentes significados. In. *Organicom*, nº.09, 2º. Sem. 2008, p. 90-100.
- FÍGARO, Roseli. Comunicação e trabalho para mudanças na perspectiva sociotécnica. In. *Revista USP*, n.22, jun., jul. ago. 2010, p. 96-107.
- FIORIN, José Luiz. *Linguagem e ideologia*. São Paulo: Ática, 1995.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

- GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GORZ, André. *O imaterial*. Conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.
- GUILBERT, Thierry. Pêcheux é reconciliável com a análise do discurso? Uma abordagem interdisciplinar. In. *EID&A*, Ilhéus, n.4, jun. 2013. Disponível em: <<http://www.uesc.br/revistas/eidea/revistas/revista4/eidea4-11.pdf>>.
- HOLZMANN, Lorena; PICCININI, Valmíria Carolina. Flexibilização. In. CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (org.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2006.
- IÑIGUEZ, Lupicino. Análise do discurso nas ciências sociais: variedades, tradições e práticas. In. IÑIGUEZ, Lupicino. *Manual de análise do discurso em ciências sociais*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.
- JOLY, Martine. *Introdução à análise da imagem*. Campinas: Papyrus, 2005.
- KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1999.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. Organizations and the system concept. In. SHAFRITZ, Jay M.; OTT, J. Steven; JANG, Yong Suk. *Classics of organization theory*. Belmont, EUA: Thomson, 2005, p. 480-490.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. *Administração: princípios e tendência*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LHH/DBM. Disponível em: <[www.lhh-brasil.com.br](http://www.lhh-brasil.com.br)>. Acesso em: 23. jul. 2014.
- LIKER, Jeffrey K. *Toyota: cómo el fabricante más grande del mundo alcanzó el éxito*. Bogotá, Colômbia: Norma, 2011.
- LIMA, Jacob Carlos. A terceirização e os trabalhadores: revisitando algumas questões. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 2010a, vol.13, n.1, p. 17-26.
- LIMA, Jacob Carlos. *Participação, empreendedorismo e autogestão: uma nova cultura do trabalho?* São Carlos: UFSCar, 2010b.
- LINHART, Danièle. *A desmedida do capital*. São Paulo: Boitempo, 2007.
- MAINGUENEAU, Dominique. *Análise de textos de comunicação*. São Paulo: Cortez, 2004.
- MAINGUENEAU, Dominique. Ethos, cenografia, incorporação. In. *Imagens de si no discurso: a construção do ethos*. São Paulo: Contexto, 2013, p. 69-92.

- MARTIN, Joanne. *Organizational culture: pieces of the puzzle*. In. SHAFRITZ, Jay M.; OTT, J. Steven; JANG, Yong Suk. *Classics of organization theory*. Belmont, EUA: Thomson, 2005, p. 393-414.
- MATTOS, Fernando. *Flexibilização do trabalho: sintomas da crise*. São Paulo: Annablume; Fapesp, 2009.
- McGREGOR, Douglas Murray. The human side of enterprise. In. SHAFRITZ, Jay M.; OTT, J. Steven; JANG, Yong Suk. *Classics of organization theory*. Belmont, EUA: Thomson, 2005, p. 179-184.
- MEDINA, Cremilda. *Notícia, um produto à venda*. São Paulo: Summus, 1988.
- MELO, Iran Ferreira de. Análise do discurso e análise crítica do discurso: desdobramentos e intersecções. In. *Letra Magna*, ano 05, n. 11, 2º sem. 2009. Disponível em: <<http://www.letramagna.com/adeacd.pdf>>
- MÉSZÁROS, István. *O poder da ideologia*. São Paulo: Boitempo, 2004.
- MICHAELIS on-line. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 28 mar. 2014.
- MINARELLI, José Augusto. *Networking: como utilizar a rede de relacionamento na sua vida e na sua carreira*. São Paulo: Gente, 2001.
- ORLANDI, Eni Puccinelli. *Análise de discurso: princípios e procedimentos*. Campinas, SP: Pontes, 2002.
- PAULINO, Roseli A. Fígaro. *Comunicação e trabalho: estudo de recepção: o mundo do trabalho como mediação da comunicação*. São Paulo: A. Garibaldi, 2001.
- PÊCHEUX, Michel. *Semântica e discurso: uma crítica à afirmação do óbvio*. Campinas: Ed. Unicamp, 1988.
- PÊCHEUX, Michel. *Análise do discurso*. Campinas: Ed. Unicamp, 2011.
- PFEFFER, Jeffrey. Understanding the role of power in decision making. In. SHAFRITZ, Jay M.; OTT, J. Steven; JANG, Yong Suk. *Classics of organization theory*. Belmont, EUA: Thomson, 2005, p. 289-303.
- PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. *Microeconomia*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- PORTES, Alejandro. Capital social: origens e aplicações na sociologia contemporânea. *Sociologia, problemas e práticas*, nº 33, 2000, p. 133-158. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/spp/n33/n33a06.pdf>>
- PUTNAM, Robert. D. *Comunidade e democracia - a experiência da Itália Moderna*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

- RAMOS, Cleonice Men da Silva. *Revistas impressas do mundo dos negócios: retórica e semiótica em entrelaçamentos discursivos*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8142/tde-14012013-123423/en.php>>
- RAUD-MATTEDI, Cécile. *Análise crítica da Sociologia econômica de Mark Granovetter: os limites de uma leitura do mercado em termos de redes e imbricação*. Política e sociedade, nº. 6, 2005, p. 59-82.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- RODRIGUEZ, Carlos Jesús Fernández. *El discurso de management: tiempo y narración*. Madrid: Ária Montano, 2007.
- SAID, Edward. *Orientalism*. London: Penguin, 1977. Disponível em: <[http://www.odsg.org/Said\\_Edward\(1977\)\\_Orientalism.pdf](http://www.odsg.org/Said_Edward(1977)_Orientalism.pdf)>.
- SANTANA, Marco Aurélio; RAMALHO, José Ricardo. *Sociologia do trabalho*. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.
- SANTOS, Félix Requena. *Redes sociales y mercado de trabajo: elementos para una teoría del capital relacional*. Madrid: CIS/Siglo Veintiuno, 1991.
- SCALZO, Marília. *Jornalismo de revista*. São Paulo: Contexto, 2003.
- SBCOACHING - Sociedade Brasileira do Coaching. Disponível em: <http://www.sbcoaching.com.br/>. Acesso em: 15 nov. 2013.
- SCHEIN, Edgar H. Defining organizational culture. In. SHAFRITZ, Jay M.; OTT, J. Steven; JANG, Yong Suk. *Classics of organization theory*. Belmont, EUA: Thomson, 2005, p. 360-367.
- SCHUMPETER, Joseph A. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SEBRAE. *Disciplina de empreendedorismo: manual do aluno*. São Paulo: SEBRAE, 2007.
- SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Record, 2009.
- SENNETT, Richard. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2012.
- SOUSA, Jorge Pedro. *As notícias e os seus efeitos*. Lisboa: Biblioteca On-Line de Ciências da Comunicação, 1999. Disponível em: <<http://bocc.ubi.pt/pag/sousa-pedro-jorge-noticias-efeitos.html>>. Acesso em: 23 mai. 2003.
- SOUSA, Jorge Pedro. *Introdução à análise do discurso jornalístico impresso*. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 2004.

SOUZA, Tania C. Clemente. A análise do não-verbal e os usos da imagem nos meios de comunicação. *Ciberlegenda*, n.06, 2001. Disponível em: <http://www.uff.br/ciberlegenda/ojs/index.php/revista/article/view/323/204>>.

STOER, Stephen R., MAGALHÃES, Antônio M. Educação, conhecimento e a sociedade em rede. *Educação Sociológica*, Campinas, vol. 24, n. 85, p. 1179-1202, dezembro 2003. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>.

THÉBAUD-MONY, Anne; DRUCK, Graça. Terceirização: a erosão dos direitos dos trabalhadores na França e no Brasil. In. DRUCK, Graça; FRANCO, Tânia (org.) *A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização*. São Paulo: Boitempo, 2007.

TRÉPO, Georges-Xavier. Modismos na administração e evolução das empresas. In. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.34, n.4, p. 33-97, jul./ago. 1994.

TRICE, Harrison M.; BEYER, Janice M. Changing organizational cultures. In. SHAFRITZ, Jay M.; OTT, J. Steven; JANG, Yong Suk. *Classics of organization theory*. Belmont, EUA: Thomson, 2005, p. 383-392.

VOCÊ S/A. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/>>. Acesso em: 23 jan. 2013a.

VOCÊ S/A. Mídia kit. Disponível em <<http://www.publiabril.com.br/marcas/vocesa/revista/informacoes-gerais>>. Acesso em: 23 jan. 2013b.

VON ZUBEN, Fernando J. Teoria dos Jogos. Disponível em:

<[ftp://ftp.dca.fee.unicamp.br/pub/docs/vonzuben/ea072\\_2s06/notas\\_de\\_aula/topicoP2.7\\_06.pdf](ftp://ftp.dca.fee.unicamp.br/pub/docs/vonzuben/ea072_2s06/notas_de_aula/topicoP2.7_06.pdf)> Acesso em 02 jul. 2014.

WHITMORE, John. *Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

WOLF, Mauro. *Teorias da comunicação de massa*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

WOOD JR., Thomaz. *Gurus, curandeiros e modismo gerenciais: gestão empresarial mais leve que o ar*. São Paulo: Atlas, 1999.

YAMADA, Gabriela. *Em alta, consultor atende até boias-frias na região*. In. Folha de S. Paulo, 12 de jan. 2014a, Caderno Ribeirão, p. C1.

YAMADA, Gabriela. *Seis em cada dez consultores são mulheres, diz entidade*. In. Folha de S. Paulo, 12 de jan. 2014b, Caderno Ribeirão, p. C3.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Senac, 2003.