

UNIVERSIDADE DO VALE DO SAPUCAÍ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA LINGUAGEM

ALINE DE FÁTIMA CHIARADIA VALADÃO RENNÓ

**SENTIDOS DE GESTOR E DE GESTÃO EM INSTITUIÇÕES
PÚBLICAS E PRIVADAS: APROXIMAÇÕES E DIFERENCIAÇÕES**

POUSO ALEGRE, MG

2020

ALINE DE FÁTIMA CHIARADIA VALADÃO RENNÓ

**SENTIDOS DE GESTOR E DE GESTÃO EM INSTITUIÇÕES
PÚBLICAS E PRIVADAS: APROXIMAÇÕES E DIFERENCIAÇÕES**

Tese apresentada ao programa de Pós-graduação em Ciências da Linguagem para obtenção do título de Doutora em Ciências da Linguagem.

Área de Concentração: Linguagem e sociedade

Linha de Pesquisa: Linguagem, conhecimento e suas tecnologias.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Paula Chiaretti.

POUSO ALEGRE, MG

2020

Rennó, Aline de Fátima Chiaradia Valadão.

Sentidos de gestor e de gestão em instituições públicas e privadas: aproximações e diferenciações / Aline de Fátima Chiaradia Valadão Rennó. – Pouso Alegre: Univás, 2020.

140 f.: il.

Orientadora: Profa. Dra. Paula Chiaretti – Pouso Alegre, 2020.

Tese (Doutorado em Ciências da Linguagem) - Universidade do Vale do Sapucaí, UNIVÁS, 2020.

1. Gestão 2. Análise de Discurso 3. Instituição Pública e Privada 4. Gestor

I. Chiaretti, Paula. II. Universidade do Vale do Sapucaí. III. Título.

CDD: 410

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

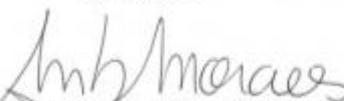
Certificamos que a tese intitulada “SENTIDOS DE GESTOR E DE GESTÃO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS: APROXIMAÇÕES E DIFERENCIAÇÕES” foi defendida, em 12 de fevereiro de 2020, por **ALINE DE FÁTIMA CHIARADIA VALADÃO RENNÓ**, aluna regularmente matriculada no Doutorado em Ciências da Linguagem, sob o Registro Acadêmico nº 98013174, e aprovada pela Banca Examinadora composta por:



Profa. Dra. Paula Chiaretti
Universidade do Vale do Sapucaí - UNIVÁS
Orientadora



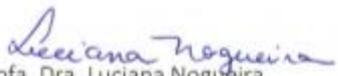
Prof. Dr. Joel Bombardelli
Universidade Federal de Rondônia - UNIR
Examinador



Profa. Dra. Marcela Barbosa de Moraes
Universidade de Taubaté - UNITAU
Examinadora



Prof. Dr. Atílio Catosso Salles
Universidade do Vale do Sapucaí – UNIVÁS
Examinador



Profa. Dra. Luciana Nogueira
Universidade do Vale do Sapucaí - UNIVÁS
Examinadora

DOCUMENTO VÁLIDO SOMENTE SE NO ORIGINAL

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA - PROPPES

Av. Pref. Tuany Toledo, 470 – Fátima I – Pouso Alegre/MG – CEP: 37554-210 – Fones: (35) 3449-9231 e 3449-9248

A Deus e a aos amores da minha vida (minha família).

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por permitir que eu pudesse estar rodeada de pessoas que me querem bem e que me ajudam a continuar minha caminhada.

Agradeço aos meus pais, Luiz e Fátima, que, desde cedo, ensinaram-me pelo exemplo, o valor de trabalho, respeito, luta e persistência. Aliás, sem esta última, não estaria aqui hoje. Pai, mesmo não estando mais entre nós, eu espero, do fundo do meu coração, que você saiba desta conquista, e sinta orgulho de mim. Eu tentei fazer o meu melhor. Minha mãe, cada página desta tese eu dedico a você, em um singelo agradecimento por tudo que fez e faz por mim.

Agradeço à minha irmã, Alexandra, minha alma gêmea que sempre esteve comigo, mesmo que em pensamento, e ao meu cunhado Rafael, que é uma referência para mim. Vocês nos deram a nossa alegria, e, por vários momentos, foi a Helena, nossa bebezinha, que tirou de mim o sorriso mais sincero.

Agradeço ao meu marido, Leonardo, pela paciência, pelo incentivo, companheirismo e carinho. Mesmo nos momentos mais difíceis desta caminhada.

Deixo registrada minha gratidão à amiga Valéria Leite, pelas caronas, explicações, atenção e incentivo. Também às amigas Simone Arcanjo e Tamyres Silva pelas conversas, pelos conselhos, e apoio. Vocês fizeram a diferença em minha trajetória. Aos demais amigos que estavam ao meu lado, me apoiando com palavras afetuosas ou gestos inesperados de muito carinho.

Agradeço ao Laboratório Nacional de Astrofísica pelo apoio financeiro e pelo incentivo, em especial a Coordenação de Administração e às amigas Mara Rubia Trigo, por me ajudar com a demanda de trabalho e com a amizade que vai além do espírito de equipe; e à Márcia Conceição Pereira Alves, por me encorajar a iniciar o curso e por todo apoio e atenção.

Agradeço ao professor Atílio Catosso Salles, por aceitar ser meu orientador de Qualificação de Linha e por todo carinho e atenção dispensados a mim.

Agradeço aos demais professores do PPGCL pelos ensinamentos e atenção dispensados durante meu curso nesta instituição.

Agradeço aos secretários e funcionários da Universidade do Vale do Sapucaí - Univás pelo atendimento cordial e impecável.

Agradeço à banca de qualificação por suas preciosas considerações.

Agradeço à banca de defesa da tese por ter aceitado este convite e pelas valiosas considerações.

Meu agradecimento especial à minha orientadora, Paula Chiaretti, uma mulher doce, inteligente, forte e admirável. Muito obrigada por ter me acolhido como sua orientanda, pela paciência, parceria e por ter me transmitido tanta confiança. Você me proporcionou reflexões conflituosas, o que me permitiu descobertas, respeitando meu tempo e me ajudando a transpor barreiras. Toda a minha gratidão!

E, por fim, a todos que estavam presentes nesta caminhada.

“[...] nascemos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer, a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morremos numa organização, e quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações – o Estado – precisa dar uma licença especial”.

Amitai Etzioni (1972, p. 7)

RESUMO

RENNÓ, Aline de Fátima Chiaradia Valadão. **Sentidos de gestor e de gestão em instituições públicas e privadas: aproximações e diferenciações**. 2020. 134 f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Ciências da Linguagem, Universidade do Vale do Sapucaí, Pouso Alegre, 2020.

A presente pesquisa em Ciências da Linguagem teve como objetivo buscar compreender os efeitos de sentido de gestor e de gestão numa instituição pública e outra privada, a fim de compreender como esses sentidos se constituem e funcionam nesses dois espaços simbólicos. Por serem instituições diferentemente constituídas e com propósitos distintos, os efeitos de sentido do discurso de gestor e gestão poderiam apresentar alguma similaridade? A busca pelas aproximações e/ou diferenciações desses discursos nortearam o delineamento da pesquisa. Para tanto, foi constituído um *corpus* de pesquisa a partir de uma entrevista discursiva, páginas de internet do Governo Federal, além de questionários de Pesquisa de Clima Organizacional da instituição privada. As questões buscaram levar os entrevistados a formular sobre o que é gestão, as responsabilidades e o tempo na/da função e seus planos para a carreira. Também foi apresentado o conceito de administração, juntamente com uma sondagem dos sentidos de gestão e empreendedorismo ao longo da história. Sendo a administração um conjunto de conhecimentos que permite que um certo saber circule como legítimo, por meio acadêmico ou não, e seja reproduzido nas práticas do sujeito, faz-nos refletir sobre como esses conhecimentos têm contribuído para as relações do sujeito consigo mesmo e com a sociedade. As instituições apresentam uma grande representatividade e seus discursos acabam por forjar os indivíduos a partir da manipulação de sua subjetividade. Portanto, a forma pela qual a gestão é significada por aqueles que ocupam cargos hierárquicos é a contribuição de análise desta pesquisa. Conclui-se que o papel do gestor está intimamente ligado à responsabilidade para com seus “colaboradores” e/ou para com as tarefas e resultados a serem atingidos e que esse efeito de sentido estaria estreitamente correlacionado a práticas atuais neoliberais que produzem a ilusão de “sujeitos livres, responsáveis e autônomos”. Os discursos que circulam em nossa sociedade e especialmente nas instituições sobre: engajamento, sucesso, comprometimento, realização, competências, família e humanização acabam proporcionando uma culpabilização do “colaborador” pelo insucesso da instituição, já que ele se percebe sendo a própria instituição. Os sujeitos acabam por buscar as realizações pessoais dentro das instituições, estejam eles na posição de gestores ou não. Ainda temos, no setor de Recursos Humanos, num certo sentido, a parte prática da aplicação desses conjuntos de saberes da administração, pois, através de ferramentas e técnicas que foram apresentadas nesta tese, são fornecidos subsídios para que a instituição, através dos gestores e do uso de tecnologias em suas formas de gestão, dissemine sua ideologia e dê um novo significado às relações de trabalho.

Palavras-chave: Gestão. Análise de Discurso. Instituição Pública e Privada. Gestor.

ABSTRACT

Rennó, Aline de Fátima Chiaradia Valadão. **Senses of manager and management in public and private institutions: approaches and differentiations.** 2020. 134 f. Thesis (doctorate). Post Graduate Program in Language Science, University of Sapucaí Valley, Pouso Alegre, 2020.

This research in Language Sciences aimed to analyze the effects of the sense of *manager* and *management* in a public and a private institution, in order to understand how these meanings are constituted and function in these two symbolic spaces. Being institutions that are differently constituted and with different purposes, could the effects of the meaning of the discourse of the manager and management show any similarity? The pursuit for the approaches and/or differentiations of these speeches guided the research design. Therefore, a *corpus* of research was created based on a discursive interview, websites of the Federal Government, in addition to questionnaires on the Organizational Climate Survey of the private institution. The questions sought to lead interviewees to formulate what is management, the responsibilities and the time in/of the function and their career plans. The concept of administration was also presented, along with a poll of the senses of management and entrepreneurship throughout history. Since administration is a set of skills that allows certain knowledge to circulate as legitimate, whether academic or not, and is reproduced in the subjects practices, it makes us reflect on how this knowledge has contributed to the subjects relations with themselves and with society itself. Institutions are highly representative and their speeches end up forging individuals, defining forms of identification and subjectivity through their procedures and instruments of control and administration. Therefore, the way in which management is meant by those who occupy hierarchical positions was the object of analysis in the present research. It is concluded that the manager's role is closely linked to responsibility towards his "collaborators" and/or towards the tasks and results to be achieved and that this effect of meaning would be closely correlated to current neoliberal practices that produce the illusion of "free, responsible and autonomous subjects". The speeches that circulate in our society, and especially in the institutions, about: engagement, success, commitment, achievement, skills, family and humanization end up blaming the "collaborator" for the institution's failure, since he perceives himself to be the institution itself. The subjects end up looking for personal achievements within the institutions, whether they are in the position of managers or not. We still have, in the Human Resources sector, in a certain sense, the practical part of applying these sets of knowledge from administration, since, through tools and techniques that were presented in this thesis, subsidies are provided for the institution, through managers and the use of technologies in their forms of management, to disseminate their ideology and give new meaning to labor relations.

Keywords: Management. Discourse Analysis. Public and Private Institution. Manager.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO E HISTÓRICO DA PESQUISA.....	09
1.1 O MATERIAL DE ANÁLISE.....	12
1.1.1 A Entrevista Discursiva.....	13
1.1.2 Cadernos de Pesquisa de Clima Organizacional.....	16
1.1.3 Portal governamental.....	18
1.1.4 Organização da pesquisa.....	19
2 A HISTÓRIA (CONTADA) DA ADMINISTRAÇÃO.....	21
2.1 ORIGENS DA ADMINISTRAÇÃO.....	25
2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	27
2.3 ADMINISTRAÇÃO PRIVADA.....	33
3 ELABORAÇÕES SOBRE AS RELAÇÕES HUMANAS NAS INSTITUIÇÕES E UM BREVE HISTÓRICO SOBRE O SETOR DE RECURSOS HUMANOS...	37
3.1 DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS.....	47
3.1.1 Motivação por Maslow e seu desdobramento na área de Recursos Humanos.....	53
4 OS DIAS ATUAIS E O DISCURSO DE GESTÃO E SOBRE GESTÃO.....	59
5 GESTOR OU LÍDER? QUAIS SENTIDOS NAS INSTITUIÇÕES?	74
5.1.1 “Grid Gerencial” de Blake e Mounton.....	80
5.1.2 Liderança Situacional de Hersey e Blanchard.....	83
5.2 O SENTIDO DE GESTOR NA E PARA A INSTITUIÇÃO PRIVADA.....	90
5.3 O SENTIDO DE GESTOR NA E PARA A INSTITUIÇÃO PÚBLICA.....	104
5.4 GESTÃO E/OU LIDERANÇA: UMA QUESTÃO DE RESPONSABILIDADE	113
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	126
REFERÊNCIAS.....	129

1 APRESENTAÇÃO E HISTÓRICO DA PESQUISA

Sou graduada em Administração de empresas e, desde o início de minha carreira, pude estagiar em processos que envolveram diretamente o relacionamento com pessoas na área de Recursos Humanos, e, até então, estou nesta grata e ao mesmo tempo ingrata relação diária desde 1999. Tendo passado por diversos processos nesta área, pude compreender melhor as formas de comportamentos, pensamentos e motivações profissionais e pessoais que nos movem. Ter a oportunidade de trabalhar com treinamento, clima organizacional, formação de gestores e recrutamento e seleção me fez perceber a importância das pessoas dentro das organizações e o quanto o sistema empresarial se torna, muitas vezes, a vida das pessoas. Discursos que circulam no cotidiano, de senso comum, como: “quando amamos o que fazemos, não trabalhamos” ou “encontre um trabalho que ama e você nunca mais trabalhará na sua vida” reforçam uma indistinção, trabalho e não trabalho, o que é da esfera da vida privada e da vida do trabalho. É uma certa indistinção da vida pessoal e profissional. Podemos citar como exemplo os *youtubers*, ou criadores de conteúdo (como se denominam) que têm sua vida exposta a milhares de pessoas, e este é o seu trabalho...entreter pessoas a partir de seus conflitos pessoais.

Com uma carga horária de oito horas diárias ou mais, dentro de uma instituição, acaba-se levando para casa e para sua família conceitos e comportamentos que são cobrados ou incentivados por estas instituições. Cito como exemplo funcionários que faziam questão de ensinar para seus filhos o conceito de reciclagem de materiais em seus lares, ou de funcionários que, devido ao trabalho executado, tinham procurado cursos equivalentes às suas áreas para que pudessem ter uma chance de uma promoção interna.

É gratificante trabalhar em uma área em que o funcionário se abre e expõe seus problemas contando com você para ajudá-lo. É muito bom poder acompanhar as visitas dos familiares e presenciar os funcionários apresentando, com orgulho, seus colegas, seu local de trabalho e a atividade que desempenham. Sim, eu tenho muita sorte de ver pessoas que, assim como eu, iniciaram sua vida profissional cheios de sonhos e tiveram oportunidades nesta ou em outras instituições amando o que fazem. Entretanto, esse setor também tem o outro lado... Quando se vê que pessoas são demitidas por não alcançarem os índices de produtividade impostos,

vê-se pessoas adoecerem pela pressão diária por metas e resultados, ou que não tiveram “competência” em aprender um novo idioma- aquele que, nos dias de hoje, é predominante nas relações estrangeiras- e escutar de um gestor como justificativa: “não tinha brilho nos olhos”, é também uma cruel realidade da área de Recursos Humanos.

Trabalhei por quinze anos em uma instituição privada e estou há cinco anos em instituições públicas, ambas na área de Recursos Humanos e o que mais me chamou a atenção nesta mudança institucional foi a forma como a gestão é significada por aqueles que ocupam posições hierárquicas.

No decorrer de minha pesquisa, pude perceber que, no que diz respeito a práticas de gestão e aos conhecimentos estabilizados sobre essas práticas, nas áreas de administração ou de ciências humanas (neste caso, com viés na sociologia e psicologia), há um certo distanciamento entre a *academia* (conhecimento) e a *prática* (experiência). A partir disso e apoiada em minha experiência de duas décadas na área de Recursos Humanos, pude constatar que, por mais que o resultado final seja o lucro, muitos dos gestores não poupam esforços para valorizar o ser humano que está na base de cada processo realizado.

O gestor pode ser o proprietário da instituição, pode estar em um alto escalão na hierarquia organizacional, pode ser aquele que acaba por fazer o “corpo a corpo” trabalhando diretamente com os “colaboradores”, ou até mesmo ser aquele que só gerencia processos, projetos e não pessoas diretamente. Enfim, por mais que a posição de um gestor seja diversificada, suas atitudes e decisões afetam direta ou indiretamente a vida de muitos. E, nos meus 20 anos trabalhando em instituições e tendo contato direto com mais de uma centena de gestores, posso afirmar que encontramos profissionais que não ficam contentes ao realizar demissões para redução de custos, nem que seja para evitar o fechamento de uma instituição inteira.

Um sistema que, por vezes, adoce pessoas, que suga e que cansa ao mesmo tempo em que satisfaz as condições de produção do discurso produtivista. Entendemos o trabalho como um lugar de contradições: satisfação pessoal ao realizar o discurso da produtividade e ocupação social; ao mesmo tempo em que as cobranças lançam os sujeitos em uma deriva, porque não conseguem cumprir as expectativas de seus empregadores e os reclames do insistente discurso da eficiência.

Para Gaulejac (2013), “as pessoas procuram mais o “psi” do que o sindicato”. Observa-se que existe aí uma passagem de um sentimento de injustiça para um sentimento de insuficiência. O funcionário é responsabilizado pelos fracassos da empresa. O funcionário é “empoderado” e, ao mesmo tempo em que é dado poder a ele, é dada toda a responsabilidade pelo fracasso. No fracasso, esse sujeito é jogado à margem do sucesso.

Nesse desejo por sucesso, palavra tão usual nos dias de hoje e sentimento tão procurado por muitos, incansavelmente, alguns se importam verdadeiramente com o desenvolvimento e o bem-estar das pessoas dentro das instituições. E, por mais que o que importe, no fim, seja o resultado e o lucro, alguns gestores e funcionários de Recursos Humanos procuram fazer o melhor possível para seus “colaboradores”.

Atualmente, trabalhando em uma instituição pública, posso também observar a pressão por resultados. No entanto, de uma forma diferente. De todo modo, ela está lá.

Em qualquer instituição, todos estão lá para obter resultados.

No decorrer do trabalho, muitos questionamentos surgiram a respeito do discurso produzido por esses gestores. O que sustentaria esses discursos? Que gestor é construído por meio desse discurso? Como se constituem, formulam e circulam esses discursos? Como os sentidos de gestão estão circulando ali?

Esta pesquisa é fruto da passagem de um lugar para o outro. Da funcionária, ou, por que não, da “colaboradora” de Recursos Humanos para a Analista de Discurso.

E, por todos esses motivos acima, a escolha do tema da pesquisa veio a partir da inquietude ao perceber a diferença na forma de os gestores conduzirem essas instituições. Essa inquietação, ao ser transposta para o campo da Análise de Discurso, a partir do qual a pesquisa de doutorado aqui se desenvolve, busca compreender de que forma os sentidos de gestor e gestão se constituem e se diferenciam nestes dois espaços sociais: a instituição privada e a instituição pública.

Buscando uma maneira de trazer à tona essas similaridades e/ou diferenças, pensamos em uma pesquisa que permitisse compreender o sentido de gestor em uma instituição privada e uma instituição pública a partir do modo como os próprios gestores significam sua posição.

Portanto, a presente tese se dedica a compreender os efeitos de sentidos de “gestor” e “gestão” a partir do discurso “da” e “sobre” gestor e gestão, em instituições privadas e órgãos públicos e de que maneira esses sentidos se produzem e se distinguem (ou não) nesses dois espaços de produção de sentidos. As análises tomam como base teórico-analítica a escola francesa da Análise de Discurso de Michel Pêcheux e os estudos de Eni Orlandi, que introduziu e consolidou os conceitos da Análise de Discurso da linha francesa no Brasil.

A seguir, apresentamos o material discursivo utilizado na constituição do *corpus* e como esta tese está estruturada.

1.1 O MATERIAL DE ANÁLISE

No decorrer do desenvolvimento da tese, ressaltamos que o *corpus* organizado é heterogêneo e que foi composto por diferentes materiais: entrevista discursiva (SANTANA, MELO E COSTA, 2014), páginas de internet do Governo Federal, além de questionários de Pesquisa de Clima Organizacional da instituição privada (2015/16 e 2017/18).

Segundo Sargentini (2007, p. 2), Pêcheux, em Análise Automática do Discurso- AAD69, aponta que:

Desde o início o corpus ocupa lugar central na Análise do Discurso, já que se trata de aplicar um método definido a um conjunto determinado de textos, ou ainda de sequências discursivas retiradas por processo de extração ou isolamento de um campo discursivo de referência.

E, de acordo com Cavalcanti (2015, p.1088), Courtine (2009) define *corpus* como “ um conjunto de sequências discursivas orais ou escritas de dimensão superior à frase, extraído de um campo discursivo[...]”.

Para a constituição de nosso *corpus*, foram realizados recortes de acordo com os objetivos da pesquisa, mobilizando, em suas análises, conceitos da teoria pertinentes à compreensão do material.

A instituição privada é do segmento de autopeças e conta com um número aproximado de 2.500 funcionários. Já a instituição pública tem como foco a pesquisa e conta com aproximadamente 60 servidores públicos. Ambas as instituições ficam localizadas no Sul de Minas Gerais. Estas instituições foram escolhidas para este estudo devido à acessibilidade da pesquisadora e por representarem demais

instituições que se identificam, inscrevem-se em uma formação discursiva parecida, além de um posicionamento muito semelhante.

Ainda com relação à constituição do *corpus*, mostraremos, a seguir, como se deu a constituição da entrevista discursiva, bem como o recorte realizado a partir dos materiais de Pesquisa de Clima Organizacional e de um portal governamental sobre gestão pública. Recortes estes que buscam responder aos objetivos da tese de compreensão dos discursos sobre as aproximações e os distanciamentos entre os sentidos de gestor e gestão públicos e privados.

1.1.1 A entrevista discursiva

Um dos procedimentos para constituição do *corpus* foi a elaboração e a aplicação de uma entrevista discursiva com gestores de duas instituições, uma pública e uma privada.

Com a entrevista discursiva, busca-se uma participação mais efetiva e torna-se possível que os discursos sejam construídos pelos participantes de forma que, ao fazê-lo, seja impressa uma especificidade própria da formação discursiva na qual o sujeito está inserido.

A formação discursiva, de acordo com Orlandi (2001, p. 43), retomando Pêcheux, “se define como aquilo que em uma formação ideológica dada – ou seja, a partir de uma posição dada em uma conjuntura dada – determina o que pode e deve ser dito”. Podemos entender que, ao produzirmos um discurso, nós, sujeitos, temos a sensação ilusória de que estamos escolhendo, selecionando nosso vocabulário e, a partir do lugar em que estamos inseridos, “assumiremos” um posicionamento diante dos fatos.

A entrevista discursiva, conforme Santana, Melo e Costa (2014, p.1):

Busca em última instância, compreender como sujeitos (na função entrevistados) filiam-se e se apropriam de discursos institucionalizados ou não, e os reproduzem ou deslocam, num processo contínuo de paráfrases e metaforizações. Mas, no acontecimento da entrevista, uma questão estrutural das condições de produção do discurso deve ser considerada: as formações imaginárias que estabelecem lugares provisórios para cada interlocutor e que interfere diretamente na produção de sentidos.

Na entrevista realizada com os gestores, há um jogo de formações imaginárias, já que estou ou estive na mesma instituição que os falantes e também

estou no papel de analista de discurso nesta pesquisa, resultando, então, na co-construção dos objetos de discursos analisados.

Pêcheux formulou o conceito de formações imaginárias, e o discutiu em seu livro *Análise Automática do Discurso*. O autor afirma que o discurso se dá através da “imagem que o sujeito faz de si mesmo, a imagem que ele faz de seu interlocutor e a imagem que ele faz do objeto do discurso”. (ORLANDI, 2015a p.18)

Portanto, no processo discursivo, ocorre “uma série de formações imaginárias que designam o lugar que A e B atribuem cada um a si e ao outro, a imagem que eles fazem de seu próprio lugar e do lugar do outro” (PÊCHEUX, 1993, p. 82).

Podemos entender melhor a partir do esquema abaixo, de Santana, Melo e Costa (2014, p.4):

IA(A): Imagem do lugar de A para o sujeito colocado em A - Quem sou eu para lhe falar assim?

IA(B): Imagem do lugar de B para o sujeito colocado em A - Quem é ele para que eu lhe fale assim?

IB(B): Imagem do lugar de B para o sujeito colocado em B - Quem sou eu para que ele me fale assim?

IB(A): Imagem do lugar de A para o sujeito colocado em B - Quem é ele para que me fale assim?

O fato de estar ou ter estado nessas instituições, no lugar de Analista de Recursos Humanos, proporcionou-me relacionamento e interação com os entrevistados que resultaram nesta construção discursiva conjunta e numa análise que “busca compreender o funcionamento de discursos, a atualização das memórias, acontecimentos que irrompem e, por isso mesmo, produzem deslocamentos sobre as identificações de quem se dispõe a escutar” (SANTANA, MELO E COSTA, 2014, p.3).

Foram selecionadas, para esta pesquisa, duas instituições e ambas com uma hierarquia presente na forma em que a instituição é estruturada e que possibilitassem que os sujeitos discorressem sobre o tema.

As questões buscaram levar os entrevistados a formular sobre o que é gestão, as responsabilidades e o tempo na/da função e seus planos para sua carreira.

Esta entrevista constitui-se de quatro questões que possibilitaram respostas abertas, e foi produzida de modo que os gestores pudessem falar por esse objeto discursivo a partir da co-construção sobre seus papéis sociais e sobre as funções que desempenham como gestores.

Ao todo, 11 (onze) entrevistas retornaram e foram analisadas nesta pesquisa, sendo 5 (cinco) da instituição pública e 6 (seis) da instituição privada.

Os recortes das entrevistas foram divididos para esta análise em sequência discursiva-SD^{PU} para servidores Públicos e sequência discursiva-SD^{PR} para gestores da instituição privada.

Seguem abaixo as quatro questões da entrevista:

1-O que significa ser gestor para você?

2- O que você pensa sobre a responsabilidade no seu cargo?

3-Como é para você estar nesta função de gestor?

4-Se houver, qual seu plano de carreira?

Há que se observar que o presente estudo, realizado por meio desta entrevista, considera os sujeitos partícipes enquanto sujeitos de linguagem; assim, através de suas respostas, buscou-se analisar os enunciados, que permitem interpretar os sentidos de “gestor” que, uma vez que em sua ocorrência particular, determinada por condições imediatas e mediatas de produção (ORLANDI, 2001), produz múltiplos sentidos, apontando para uma polissemia¹ que constitui esse campo. Conforme Chiaretti e Tfouni (2012, p.3), podemos considerar as “condições imediatas como: quem fala, para quem fala e de onde fala e as condições mediatas como o contexto histórico”.

O processo de produção dos discursos dos sujeitos é definido por Pêcheux (1993, p. 74) como “o conjunto de mecanismos formais que produzem um discurso de tipo dado em ‘circunstâncias’ dadas”. Tais “circunstâncias” do discurso são denominadas condições de produção. A produção do discurso, aqui ou em qualquer outra situação comunicativa, dá-se através de tais mecanismos, que proporcionam a formulação de um tipo dado em condições de produção (aqui, discursos sobre

¹ Polissemia, segundo Orlandi (2015a, p. 36), é “deslocamento, ruptura de processos de significação. Ela joga com o equívoco”. Polissemia atribui múltiplos sentidos ao texto.

gestão, em instituição pública e instituição privada). E o autor complementa, afirmando que:

Um discurso é sempre pronunciado a partir de *condições de produção* dadas: por exemplo, o deputado pertence a um partido político que participa do governo ou a um partido da oposição; é porta-voz de tal ou tal grupo que representa tal ou tal interesse, ou então está 'isolado', etc. Ele está, pois bem ou mal, situado no interior da *relação de forças* existentes entre os elementos antagonistas de um campo político dado. O que diz, o que anuncia, promete ou denuncia, não tem o mesmo estatuto conforme o lugar que ele ocupa; a mesma declaração pode ser uma arma temível ou uma comédia ridícula segundo a posição do orador e do que ele representa, em relação ao que diz. Um discurso pode ser um ato político direto ou um gesto vazio, para 'dar o troco', o que é uma outra forma de ação política (PÊCHEUX, 1993, p.77).

As questões desenvolvidas para a entrevista buscaram levar os sujeitos a refletir sobre “o que é gestão? ”, mas também sobre as responsabilidades e o tempo na/da função e seus planos para sua carreira.

Cabe colocar que, como Pêcheux (1993) aponta, é necessário compreender que as perguntas são respondidas baseadas na formação das funções imaginárias que um sujeito tem do outro e esse processo de produção do discurso é o que determina os enunciados e os efeitos de sentido.

Segundo a perspectiva da AD para Pêcheux (1975), “não há discurso sem sujeito e não há sujeito sem ideologia: o indivíduo é interpelado em sujeito pela ideologia e é assim que a língua faz sentido” (ORLANDI, 2001, p. 17). E, sobre ideologia, Orlandi (2012) diz que é a condição para que o sujeito se constitua e é a partir dela que é possível a relação entre pensamento, linguagem e mundo.

Retomando Foucault, Orlandi (2001, p. 49) acrescenta:

Devemos ainda lembrar que o sujeito discursivo é pensado como “posição” entre outras. Não é uma forma de subjetividade, mas um “lugar” que ocupa para ser sujeito do que diz é a posição que deve ocupar todo indivíduo para ser sujeito do que diz. Na relação discursiva são as imagens que constituem as diferentes posições.

A partir disso, podemos afirmar que não estamos nos apoiando no gestor entendido de forma empírica, mas sim no “gestor” que se produz enquanto posição discursiva apoiada nas formações imaginárias.

1.1.2 Cadernos de Pesquisa de Clima Organizacional

Outro material utilizado para as análises nesta tese foi a Pesquisa de Clima Organizacional, em específico os “cadernos” que foram entregues aos “colaboradores” da instituição privada, referentes aos anos de 2015/2016 e 2017/2018, para que pudessem “expressar” suas opiniões sobre como percebem o ambiente institucional (este é o objetivo de uma pesquisa de clima organizacional).

Esta pesquisa seria desenvolvida em um trabalho conjunto com o setor de Recursos Humanos e a gestão da instituição, que definiriam quais itens deveriam ser pesquisados e a devida importância de cada um deles.

Para Souza, S.B.E de (2007, p. 4):

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de recursos humanos amplamente utilizada pelas organizações e fundamentada no discurso gerencial que afirma que a opinião dos empregados é muito importante para que sejam identificados os aspectos que necessitam de melhorias.

É importante ressaltar que, conforme Luz (2003, p. 21), “o clima é um fenômeno temporal. Refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização em um dado momento”.

Ainda para Souza, S.B.E de (2007, p.25), “as empresas atribuem importância à investigação do clima organizacional justificando que esse fator influencia o comportamento e o desempenho dos trabalhadores, e pode refletir-se na efetividade da organização. ”

Esta pesquisa seria aplicada, geralmente, pelo setor de Recursos Humanos. Algumas instituições consideram realizar sua aplicação anual ou bimestralmente. Já a participação dos “colaboradores” pode sofrer variações, visto que ela pode ser aplicada a 100% dos “colaboradores” ou ser aplicada de forma que propicie a livre adesão. Com o advento da tecnologia, pode, inclusive, ser respondida diretamente no computador ou pelo celular.

Existem outras formas de esta pesquisa ser realizada, como, por exemplo, entrevistas ou debates. Porém, como analista de Recursos Humanos, entendo que a aplicação com uma ferramenta que permita o anonimato propicie um retorno mais “verdadeiro” sobre as questões.

Nesta pesquisa, as instituições buscaram trazer questões relacionadas a: benefícios, salários, treinamentos, gestão, relacionamento interpessoal,

comunicação, instalações físicas do trabalho, valorização do funcionário, reconhecimento, trabalho em equipe, estrutura organizacional etc.

Conforme Luz (2003, p. 49), onze etapas precisam ser realizadas, na aplicação da ferramenta Pesquisa de Clima, para que alcance êxito:

- 1-Obtenção da aprovação e do apoio da direção;
- 2-Planejamento da pesquisa;
- 3-Definição das variáveis (assuntos) a serem pesquisadas;
- 4-Montagem e validação dos cadernos de pesquisa;
- 5-Parametrização para tabulação das opções de resposta;
- 6-Divulgação da pesquisa;
- 7-Aplicação e coleta da pesquisa;
- 8-Tabulação da pesquisa;
- 9-Emissão de relatórios;
- 10-Divulgação dos Resultados da Pesquisa;
- 11-Definição de Planos de Ação.

A utilização destes cadernos, na tese, teve uma grande importância, ao passo que permitiu identificar além do que a instituição quer de informação sobre seu clima organizacional. Conseguimos identificar o que a instituição privada espera dos gestores e o grau de importância deles a partir do discurso mobilizado. Não foram analisados indicadores provenientes dos resultados das pesquisas, mas sim o discurso utilizado nela.

1.1.3 Portal governamental

Para análise do sentido de gestão em instituições públicas, utilizamos um portal² do Governo Federal, destinado aos servidores públicos, cujo endereço

² O Portal, segundo o site Via Agência Digital, traz conteúdos verticais, cuja finalidade é falar com esse público-alvo; termos, jargões e linguagem de assuntos-chave para esses visitantes são

eletrônico é servidor.gov.br. O portal traz informações específicas de interesse do servidor público federal sobre gestão de pessoas, legislação, oportunidades, benefícios, autenticação de documentos, entre outros. É importante reforçar que o conteúdo do portal do servidor é uma comunicação oficial do governo; portanto, as informações são legitimadas por ele.

Foi realizado, especificamente, para esta análise, um recorte de um texto sobre as competências de liderança, que apresenta uma introdução sobre o projeto *Elaboração e Sistematização de Modelo de Competências e de Trilhas de Liderança para Gestores Públicos Federais* e que tem como objetivo promover o desenvolvimento e o aprimoramento contínuo de competências de liderança. É apresentada uma lista com as 20 (vinte) competências definidas pelo Governo Federal aos profissionais que estão em cargos de líderes do Poder Executivo federal (cargos em comissão, cargos de natureza especial, cargos de Direção e Assessoramento Superiores e Funções Comissionadas do Poder Executivo). São elas: condução de mudanças, inovação, autocrítica, autocontrole, empatia, representação institucional, comunicação eficaz, relacionamento interpessoal, flexibilidade, negociação, gestão de conflitos, construção de equipes, delegação, desenvolvimento de equipes, gerenciamento de equipes, inspirar pessoas, devolutiva (feedback), orientação por resultados, processo decisório e articulação.

Não foi nosso objetivo analisar as características do portal, suas cores, as questões gráficas ou escolhas lexicais fora do recorte pretendido para análise, que foi o discurso utilizado para apresentar as Competências de Liderança.

1.1.4 Organização da pesquisa

No capítulo que abre esta tese, faço um resgate de minha experiência profissional com atuação na área de Recursos Humanos tanto no setor privado quanto na administração pública. Os vinte anos dedicados ao ramo me fez valorizar, ainda mais, as pessoas dentro das organizações, já que elas passam grande parte da vida em seus locais de trabalho. Esses ambientes, por muitas vezes,

transformam-se na extensão de seus lares e as tornam multiplicadoras de práticas institucionais. A forma pela qual a gestão é significada por aqueles que ocupam cargos hierárquicos é motivo de análise neste trabalho. A pesquisa é fruto deste relato particular no qual transito de analista de recursos humanos para analista de discurso, com o objetivo de compreender, a partir de uma sondagem, os sentidos de gestor e de gestão em ambos os ambientes: público e privado, e como estes sentidos se constituem através dos gestores e das instituições a partir de discursos que foram sendo construídos mediante as condições de produção sociohistóricas.

O *corpus* do trabalho é tido como heterogêneo, foi guiado pela pergunta de pesquisa desta tese (por serem instituições diferentemente constituídas e com propósitos distintos, os efeitos de sentido do discurso de gestor e gestão poderiam apresentar alguma similaridade? A busca pelas aproximações e/ou diferenciações desses discursos nortearam o delineamento da pesquisa) e está formado por entrevista discursiva, páginas de internet do Governo Federal, além de questionários de Pesquisa de Clima Organizacional da instituição privada.

No capítulo 2, é feita uma sondagem dos sentidos de/sobre Administração, já que o termo gestão está intimamente ligado a esse amplo campo de conhecimento. Para o desenrolar deste trabalho, foi considerado o conceito da Administração como uma ciência social, bem como sua divisão entre pública e privada.

No capítulo 3, discutimos como as relações humanas nas instituições foram resinificando o funcionário e como isso pode impactar no rendimento de sua função. A ideia defendida é que o gestor é aquele que teria o poder de motivar e liderar o “colaborador” de forma a aumentar sua produtividade. Dessa forma, o lucro seria maior, ao mesmo tempo em que o ambiente de trabalho se tornaria mais agradável. Também descrevemos como a área de Recursos Humanos foi se desenvolvendo com o passar dos anos, de acordo com as necessidades das organizações, como o aumento de produtividade e as alterações nas relações de trabalho.

“Os dias atuais e o discurso de gestão e sobre gestão” é o assunto abordado no quarto capítulo deste trabalho, que traz modelos de gestão aplicados tanto no setor público quanto no privado, bem como as implicações da cultura organizacional na vida dos trabalhadores.

Os conceitos de gestor ou líder e seu sentido nas organizações norteam o capítulo 5 desta tese, além de abordarmos os efeitos de sentido de responsabilidade

tanto nas instituições públicas quanto nas privadas pelos enunciados dos próprios gestores.

Com este percurso realizado nesta tese, procuramos compreender como os discursos sobre gestor e gestão se constituíram ao longo da história e como estão significados nas instituições públicas e privadas atualmente.

2 A HISTÓRIA (CONTADA) DA ADMINISTRAÇÃO

Para iniciarmos este estudo sobre gestão, faz-se necessário introduzir o assunto trazendo conceitos sobre a Administração, já que gestão traz como um dos seus sentidos a administração de algo/alguém.

É importante pontuarmos que os autores da administração aqui apresentados não são tomados como teoria de base, mas sim pela forma que se constituem e circulam estes sentidos na administração. É a textualização dos sentidos. Não estão como um aparato teórico analítico, mas sim como arquivo, bem como estamos considerando este conhecimento sendo historicamente constituído e com suas tecnologias.

A Administração englobaria campos de conhecimento tanto de humanas como de exatas e seriam necessários conhecimentos de recursos humanos, marketing, finanças, produção, contábeis, sistemas de informação, direito, filosofia, matemática, sociologia, entre outras áreas que fazem parte deste grande campo de conhecimento que é a administração.

O conhecimento científico está restrito, então, às condições econômicas ou não da reprodução/transformação das relações de trabalho.

Para Chevallier e Loschak (1980, p.23), “a noção de administração confundiu-se, durante muito tempo, com a de administração pública, visto que a administração estatal era a única forma conhecida - logo concebível- de administração”.

Chiavenato (2000) compreende que a Administração foi tratada como ciência na época denominada Abordagem Clássica da Administração, que se iniciou com a Escola da Administração Científica e teve como fundador Frederick Taylor. Esse movimento se deu após a Revolução Industrial e foi denominado Administração Científica devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência nos problemas administrativos, visando melhorar a eficiência industrial, aumentar a produtividade e reduzir desperdícios. Taylor (1990) atribuiu à gerência (termo que ele empregou para designar uma posição hierárquica) em seu livro:

A função de reunir todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíram os trabalhos e então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas, grandemente úteis ao operário para execução do seu trabalho diário. (p.40)

O enunciado acima produz o efeito de sentido da padronização de tarefas e da centralização/detenção do conhecimento por uma elite hierárquica, tornando

assim o trabalhador um “alienado funcional”. Retomaremos esta discussão no capítulo 3 desta tese.

Voltando-se para os dias atuais, encontramos algumas discussões sobre a Administração ser uma ciência ou uma prática e até mesmo arte. Apresentamos dois artigos que tratam deste assunto e que trazem suas conclusões a respeito destes debates, destes questionamentos: o primeiro “A cientificidade da administração em debate”, de Maria Inês Taffarel e Eduardo Damião da Silva, datado de 2013; o segundo é um artigo muito citado quando se estuda a Administração como ciência, que é intitulado “Administração é Ciência ou Arte? O que podemos aprender com este mal-entendido?”, de Pedro Lincoln C. L. de Mattos, do ano de 2009.

Os autores Taffarel e Silva (2013) apresentaram, em seu artigo, o que seriam os principais argumentos a respeito do reconhecimento da cientificidade da Administração. Os resultados da pesquisa destes autores indicariam que o principal motivo para alguns autores não reconhecerem a Administração como ciência é que a mesma seria a aplicação de outras ciências, que sua teoria seria vaga e que o ensino seria voltado somente à prática. Após seus estudos, Taffarel e Silva apresentaram a seguinte conclusão:

Os resultados da pesquisa mostram que a Administração, por investigar uma ampla variedade de problemas das organizações e buscar soluções para eles, é, além de uma ciência, uma arte e constitui um campo de aplicação para conhecimentos de origens diversas. Sua abordagem é construída a partir da realidade das organizações, sobre a qual os teóricos buscam explicações científicas. O desenvolvimento da Administração ocorre a partir da evolução da sociedade, em que a Administração também interfere, ao buscar de forma contínua novos conhecimentos e aplicações. Destaca-se ainda, que a cientificidade da Administração exige que a sua prática esteja subordinada a um conjunto de modelos e teorias, dos quais não se deve desvincular (TAFFAREL; SILVA, 2013, p. 52).

No artigo de Mattos (2009, p. 350), a administração enquanto ciência ou arte pode ser abreviada abaixo:

Costuma-se considerar que um campo de estudos é uma ciência quando possui um corpo teórico próprio, articulado de forma a indicar a seus seguidores como se portar em casos específicos, prevendo os resultados desse comportamento” e “arte é considerada uma habilidade e que ainda se pauta na intuição. Através da arte pode-se obter resultados concretos.

O autor traz este questionamento, pois, segundo ele, tal pergunta atravessa séculos e sempre joga com o senso comum quando é feita no ambiente acadêmico.

A partir destas citações, poder-se-ia pensar:

[...] a perspectiva da ciência administrativa como uma ciência social em gestação, cujo objeto não é uma realidade dada de antemão, pronta para ser estudada, antes necessitando de ser reconstruída à luz de uma problemática teórica específica, e que para responder aos critérios da cientificidade, deve não só superar um certo número de obstáculos epistemológicos, mas ainda forjar instrumentos de análise adequados. (CHEVALLIER; LOSCHAK, 1980, p. 38).

E o que reforçaria a posição da Administração enquanto ciência social como campo de conhecimento seria a Portaria de número 9 do Ministério da Educação (MEC), que, através da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), em 23 de janeiro de 2008, determinou que o curso de Administração estivesse no campo de conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas, uma vez que reúne campos de conhecimento interdisciplinares voltados para os aspectos sociais das diversas realidades humanas³. Na lacuna dada pela disputa acadêmica, emerge o Estado como articulador político e simbólico das relações sociais (Cf. Orlandi, 2015).

Quando campos de conhecimento são combinados, eles passariam a gerar mais campos de conhecimento, o que tornaria rico seu desenvolvimento, dado pelo próprio processo de produção de sentidos acerca daquele campo de estudos. Consideraremos, então, para o desenvolvimento deste trabalho, o conceito da Administração como uma ciência social, por compreender que a administração se dá a partir de efeito de sentidos em uma interação social, seja no campo de humanas ou exatas.

Como uma ciência que englobaria diversos campos de conhecimento, a administração traria as respostas, diretrizes ou até mesmo “uma receita de bolo”, para um direcionamento ou para a resolução de todos ou grande parte dos problemas relacionados às instituições. Podemos nos referir a este funcionamento da língua da administração como a língua de algodão caracterizada por Nogueira (2018), a partir de uma retomada de Lecercle (2000), que, por sua vez, retoma Huyghe (1991) em *La Langue de Coton*⁴, como “o funcionamento paradoxal de que, ao mesmo tempo em que se tem um esvaziamento de sentidos, se tem uma

³ Disponível em <<https://www.unibh.br/blog/o-que-e-realmente-estudado-na-area-de-ciencias-sociais-aplicadas/>> acesso em 02 mai. 2019

⁴ Língua de algodão, referenciada por Luciana Nogueira inicialmente em sua tese: Discurso, sujeito e relações de trabalho: a posição discursiva da Petrobras em 2015. O conceito é de autoria de F.-R. Huyghe em *La Langue de Coton*, Paris, Laffont, 1991.

saturação dos sentidos” (NOGUEIRA, 2015, p.283). A administração emprega tantas definições diversificadas para um mesmo termo, ou cria modismos que, na prática, acabam não sendo exatamente entendidos ou utilizados conforme o proposto. Podemos citar como exemplo a própria denominação dos funcionários como “colaboradores” que tanto destaque nesta tese. Realmente é algo colaborativo de verdade? Ou as próprias definições de liderança, que, a cada avanço histórico, nunca parecem ser o suficiente.

Alguns administradores falam bem, sabem usar bem as palavras, aproveitam-se de uma boa retórica e, acima de tudo, convencem. Conforme Lagazzi (1998, p.16), em nota de rodapé, “ o sujeito encontra, na linguagem, os recursos para lidar com o poder, para redistribuir a tensão que o embate entre direitos e deveres, responsabilidades, cobranças e justificativas configura”.

Teria então a administração a resposta para tudo?

Podemos considerar que a administração seria atualmente dividida em dois grandes ramos: a pública e a privada. Essa divisão fundamenta-se em uma série de pressupostos distintos a cada um dos ramos. Como se dá essa divisão? Qual seria o limite entre esses dois lugares?

Diante dessas diferenças, seria possível estabelecer uma divisão que, em certos momentos, seria opaca e, em outros momentos, não. E isso tem a ver com o funcionamento da linguagem, a opacidade, a incompletude dos sentidos.

De início, poderíamos refletir que a Administração pública estaria voltada para a administração de bens públicos, e que sua receita seria proveniente de tributos; a coletividade seria o centro da Administração pública. Nogueira (2015, p.29) aponta para existência de um “apagamento do político (no lugar próprio ao político), aqui, pela evidenciação de que tudo se resume a administração, a gestão”. Inclusive como ela mesma observa, em nota de rodapé na mesma página, “as disputas eleitorais colocam como objeto de disputa, quem seria o melhor gestor para o país”.

O discurso sobre gestão está na esfera pública de maneira incontornável, como exemplo nas instituições (as competências do líder), nas escolas (as competências da Base Nacional Comum Curricular) etc.

Já a Administração privada teria como foco o cliente, já que ele pagaria pelos serviços ou produtos consumidos. Dessa forma, os interesses individuais passariam a ser considerados.

Elas se diferenciam em diversos pontos que serão abordados no decorrer dos capítulos, mas não em rol taxativo; apenas exemplificativo.

A Administração, do modo como é apresentada, teria passado por diversas fases para se encontrar da forma como a conhecemos hoje. Fases marcadas por *rupturas, inovações, invenções, crescimento, desenvolvimento e tecnologia*, dentre outras.

Abaixo, trazemos um breve resumo sobre a Administração Pública, referenciando autores diversos, e sobre a Administração Privada, com as fases da administração descritas pelos autores Idalberto Chiavenato (2000), em sua obra *Introdução à Teoria Geral da Administração*; e Antônio Cesar Amaru Maximiano (2010), em *Teoria Geral da Administração*, que são tão utilizadas pelos estudiosos e profissionais da Administração, para melhor contextualizar esta pesquisa e embasar os sentidos explorados na análise do *corpus*.

2.1 ORIGENS DA ADMINISTRAÇÃO

Considerando, então, a Administração uma ciência, faz-se necessário entender seu desenvolvimento a partir de seus fundamentos. Reed (1998, p. 64), afirma que:

[...] a criação de uma teoria é uma prática intelectual situada em um dado contexto histórico e que está voltada para a construção e mobilização de recursos ideais, materiais e institucionais para legitimar certos conhecimentos e os projetos políticos que deles derivam.

Conforme Chiavenato (2009, p. 31),

A administração está intimamente relacionada com o trabalho a ser realizado e com os objetivos que com ele pretende se alcançar [...]. E sempre houve alguém fazendo o trabalho e alguém mandando. A Administração como ciência, tecnologia e arte, surgiria no início do século XX.

Segundo Maximiano (2010), “ a administração é praticada desde que existem os primeiros agrupamentos humanos” (p.24). O autor aponta importantes contribuições da época da antiguidade, como: Egito (criação de sua própria burocracia administrativa); Babilônia e Assíria (registros meticulosos e preocupação com o controle, além de construção de depósitos de suprimentos, colunas de transporte e companhias para a construção de pontes); China (princípio da

assessoria) e Grécia (ocuparam-se de implantar democracia, estratégia, igualdade de todos perante a lei, ética na administração pública).

Bem no final do século XI, predominavam as pequenas oficinas, artesãos, pequenas escolas, profissionais que trabalhavam de forma autônoma.

Ainda segundo o mesmo autor (2010, p.36):

À medida que a Idade Média avançou para o Renascimento, as cidades cresceram. A riqueza e o poder deslocaram-se da posse da terra para o dinheiro. A ênfase da conduta econômica também mudou, de autossuficiência para a acumulação de excedentes.

Podemos dizer que a Administração passou por três momentos, o primeiro de como vamos sobreviver, o segundo de como vamos aprimorar as condições de vida e o terceiro que é a lógica da acumulação.

Pensando os Sistemas Feudais que podemos chamar de Administração Feudal, o rei era dono de todas as terras que eram, por sua vez, divididas entre os senhores feudais em troca de proteção. Aqui, percebemos uma terceirização do público. O senhor feudal funcionava um pouco como Estado, ou seja, o Estado (rei) deu a ele o poder de administrar seus cidadãos.

Conforme Chiavenato (2009), as terras eram do rei que, em troca de apoio militar e financeiro, dividia com nobres e estes nobres, os “senhores feudais”, permitiam que pessoas de classes inferiores morassem em suas terras para que pudessem trabalhar (plantar) e pagar imposto a este senhor feudal. Estes trabalhadores passavam a ser servos de gleba. O tipo de trabalho passou a ser a servidão. Tudo que era produzido era dividido com o senhor feudal e um imposto era pago.

O sistema feudal surgiu com a desintegração da escravidão romana e na formação dos reinos bárbaros.

Os feudos costumavam ter poucos habitantes e apresentavam uma cultura de subsistência, o que produziam era o suficiente para sobreviverem e a parte comercial também era pouco desenvolvida.

A economia era ruralista, a Igreja Católica possuía a supremacia e a sociedade era totalmente hierarquizada.

A igreja e as organizações militares foram sendo responsáveis ao longo da história pela constituição das normas administrativas e pelos princípios de organização que foram sendo disseminados. A Igreja Católica foi se estruturando e,

hoje, conta com uma organização hierárquica simples e eficiente, onde só um representante é o chefe do estado Vaticano, chefe de governo executivo, legislativo e judiciário e chefe da igreja católica. É um monarca absoluto.

Da influência da Organização Militar, desde Roma, dos Egípcios e demais povos cujos exércitos foram fundamentais para grandes conquistas, fomos influenciados com conceitos, como hierarquia, direção, rigidez, estratégia, planejamento, logística, entre outros. Os sentidos aplicados hoje, em termos de gestão e organização, perpassam por essa formação ideológica.

Podemos pensar, então, que a definição de trabalho variou desde sua forma exercida individualmente até ao formato macroeconômico do modo de produção atual. A Administração acompanha esse movimento histórico de formas de organização social. O conhecimento que se produz sobre essa organização é administração. Tanto o conhecimento de “como é” quanto o de “como deve ser” a organização. A Administração como campo de conhecimento não só entende como prescreve as práticas.

Agora, discutiremos sobre o desenvolvimento da Administração Pública no Brasil e a Administração Privada traçando um percurso necessário para o embasamento desta pesquisa, para que seja possível compreender um pouco a forma como os gestores públicos se significam.

2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para esta pesquisa, trataremos a Administração Pública no Brasil como ponto de partida, visto que foi afetada por teorias estrangeiras para que chegasse ao modelo que apresentou antes e apresenta hoje.

Para os autores Capobianco, Silva e Nascimento (2011, p. 2), “na ânsia de querer mudar, como uma forma de acompanhar as tendências bem-sucedidas de outros países, muitos Estados têm suas experiências de reformas frustradas”.

A colonização do Brasil por Portugal é marcada pelo autoritarismo e pela escravidão, além do poder exercido por poucos, que usufruíam das regalias que ele proporcionava.

Nessa época, o Estado era patrimonialista e assim se estendeu até meados de 1930 (até a Revolução de 1930), o que significava que, em certo sentido, os bens públicos eram confundidos com bens privados. O patrimonialismo era “baseado nas

ideias do clientelismo, na troca de favores, no prevalecimento de interesses privados em detrimento ao interesse público” (CAMPELO, 2010, p.298), o que fazia com que o nepotismo, a corrupção e a apropriação de bens fossem comuns e, mais do que isso, constitutivos do Brasil.

Como constitutivo do Brasil, podemos citar o acontecimento de Portugal ter decretado, por meio de Dom João III, em 1534, a divisão do território brasileiro, na parte que era de Portugal, em 15 faixas de terras, divisão esta a que se deu o nome de Capitânicas Hereditárias⁵.

Essas terras foram doadas (através da carta de doação) a nobres portugueses (chamados donatários) de confiança de Dom João III e poderiam ser repassadas de pai para filho, por isso eram chamadas de hereditárias.⁶ O objetivo dessa divisão seria colonizar o Brasil e evitar as invasões estrangeiras, o que era uma preocupação devido ao extenso litoral, dificultando a proteção contra os contrabandistas de pau-brasil ou as tentativas de outros países de se estabelecerem aqui.

Segundo Mota e Lopez (1995, p. 40):

O donatário tornava-se capitão-mor desse território, detentor de vários privilégios e obrigações: podiam distribuir as terras que receberam como bem entendem-se, formar vilas e povoados, porém ficava encarregado de defende-las contra os ataques dos habitantes locais e estrangeiros.

As condições de produção da época são apontadas em uma citação do texto de José Horta Nunes, “Estado, Povoamento e Ajuntamento: Os Sentidos de Mocambo no Século XVII” (2014, p. 139):

O território brasileiro, portanto, é considerado aqui como significado nos discursos que o tornam como objeto e que colocam em cena os sujeitos que nele se inserem. Em uma conjuntura de instabilidade e de tentativa de controle do território, ele se torna um real desejado, buscado, disputado, combatido ou inatingível.

Percebe-se, já nas Capitânicas Hereditárias, o favorecimento das pessoas de “confiança” para receber as terras e o ato das terras serem passadas de pai para filho. Segundo a história, existia também uma contrapartida, já que Portugal ficava com parte dos lucros com a comercialização do Pau-Brasil, e dos produtos da terra

⁵ SOUSA, Rainer Gonçalves. "Capitânicas Hereditárias"; *Brasil Escola*. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/historiab/capitanias-hereditarias.htm>. Acesso em 25 de fevereiro de 2020

⁶ Baseado no site www.multirio.rj.gov.br. Disponível em http://www.multirio.rj.gov.br/historia/modulo01/cap_hereditarias.html>. Acesso em 08 mai. 2019

além de receber um percentual dos metais preciosos⁷. Para Campelo (2010, p. 299), “um modelo como esse gera, por certo, o clientelismo, a troca de favores, o prevailecimento de interesses privados em detrimento do interesse público”. Qual o limite entre cargo de confiança, nepotismo ou favoritismo? Funcionam da mesma maneira quando alguém muito próximo é favorecido, desconsiderando outros que seriam mais qualificados ou capazes.

Após a Revolução de 1930⁸, o modelo patrimonialista não se manteve e um novo poder governamental, o *Modelo Burocrático*, foi instaurado.

Esse modelo foi atribuído a Max Weber⁹, que, segundo Secchi (2009, p. 350), foi quem “analisou e sintetizou suas principais características”, pois já era conhecido na literatura inglesa e serviu de inspiração para reformas administrativas nos Estados Unidos. Tinha por objetivo eliminar o nepotismo e a corrupção da época. (Campelo, 2010). Era um modelo organizacional baseado no “ideário da adoção de procedimento legais rigorosos, estabelecendo requisitos previstos em normas, para viabilizar a prática de atos da administração pública”. (Ibidem, p.298)

Por ser um modelo que focava muito na otimização de seus meios, em consequência à eficiência, os resultados ficaram aquém do esperado no quesito de atendimento às necessidades da sociedade.

O *Modelo Burocrático* trouxe práticas administrativas para a Administração Pública: a impessoalidade, a formalidade e o profissionalismo que descrevemos abaixo. (CAMPELO, 2010, p. 311).

A autoridade e a responsabilidade pertencem ao cargo. A divisão do trabalho é impessoalmente realizada. O administrador burocrático é um homem imparcial e objetivo, tem como meta cumprir a missão do seu cargo e contribuir para a consecução dos objetivos da organização. Não existe lugar para o nepotismo na administração burocrática. Por fim, temos as organizações dirigidas por administradores profissionais, pois administrar para o funcionário burocrata é sua profissão, sendo este um especialista

⁷ Carta de Foral no Brasil através de alguns direitos régios esperava a coroa que tais donatários se interessassem em povoar a sua costa e defender o litoral brasileiro. Cada doação de capitania era acompanhada do respectivo foral que assegurava ao donatário vários direitos e obrigações. (MIRADOR, 1983, v. 5, p.2043)

⁸ Revolução de 1930 foi o movimento armado, liderado pelos estados de Minas Gerais, Paraíba e Rio Grande do Sul, que culminou com o golpe de Estado, o Golpe de 1930, que depôs o presidente da república Washington Luís em 24 de outubro de 1930, impediu a posse do presidente eleito Júlio Prestes e pôs fim à República Velha. Disponível em https://pt.wikipedia.org/wiki/Revolu%C3%A7%C3%A3o_de_1930 Acesso em 15 de mar. 2019.

⁹ Max Weber foi um importante sociólogo, jurista, historiador e economista alemão, sendo considerado também um dos fundadores do estudo sociológico moderno. Disponível em < <http://www.portal-administracao.com/2014/01/max-weber-e-teoria-das-organizacoes.html>>. Acesso em 15 mar. 2019.

que administra em nome de terceiros, em nome dos cidadãos, quando se trata em administrar o Estado.

Secchi (2009, p. 352) aponta que “um dos principais aspectos do modelo burocrático é a separação entre planejamento e execução. Aspectos estes que até os dias atuais ainda são utilizados”.

O profissionalismo contaria com uma seleção técnica de pessoas através de um processo baseado em regras e normas previamente acordadas e divulgadas e as atribuições seriam designadas por cargos independentemente de quem os ocupe.

Apesar da adoção do modelo burocrático a partir de meados de 1930, o concurso público somente foi instaurado pela Constituição de 1988, mostrando a força do pré-construído¹⁰ nas estruturas do Estado, a partir do momento que ainda prevalecia um modelo patrimonialista.

Souza e Mello (2012, p. 15) colocam que seria:

Imprescindível à ruptura com as antigas estruturas burocráticas, uma vez que são responsáveis pelo engessamento-tão comumente visualizado nos modelos tradicionais de administração-e, por conseguinte, obstáculos da flexibilização e do empreendedorismo nas organizações públicas.

Para Tragtenberg, (1992, p. 139), “burocracia implica predomínio do formalismo, de existência de normas escritas, estrutura hierárquica, divisão horizontal e vertical do trabalho e impessoalidade no recrutamento dos quadros”.

O *Modelo Burocrático* precisou ser reformulado, devido ao aumento da carga de funções que eram executadas pelo estado, a globalização econômica e o aparecimento de novas tecnologias, surgiu então o *Modelo Gerencial*, trazendo mudanças para a administração pública e é o modelo seguido ainda hoje.

Essa nova forma de administração teria como foco a eficiência e a eficácia dos serviços prestados, na competitividade, participação social, transparência, produtividade e descentralização, etc. (CAMPELO, 2010) A preocupação com o como fazer passaria a ser nos resultados a serem alcançados com qualidade.

O *Modelo Gerencial*, apesar de ser diferente do modelo burocrático, ainda traz algumas referências da burocracia, como impessoalidade, por exemplo.

¹⁰ Para Pêcheux, em seu livro *Semântica e Discurso* (1995, p.164): O pré-construído corresponde ao sempre-já-aí da interpelação ideológica que fornece-impõe a “realidade” e seu “sentido” sob a forma da universalidade (o “mundo das coisas”), ao passo que a articulação constitui o sujeito em sua relação com o sentido, de modo que ela representa, no interdiscurso, aquilo que determina a dominação da forma-sujeito.

As principais características do modelo gerencial seriam o foco em resultados, autonomia para o administrador na sua gestão tanto dos seus recursos humanos bem como dos recursos financeiros, descentralização nas decisões e clareza na definição de objetivos a serem alcançados em sua unidade. Indicadores de resultados seriam utilizados nas instituições e seriam informados para o Governo que os acompanha.

Essa abordagem gerencial aplicaria práticas empregadas na iniciativa privada, como, por exemplo, o uso de indicadores para medir resultados, a qualidade como um pilar institucional, o uso do termo produtividade trazendo a eficácia à tona nos serviços, entre outros aspectos utilizados. Mas até que medida podemos falar que isso é importar?

Esses modelos da gestão pública e gestão privada são resultado de uma mesma formação social, então, mais do que importar estes modelos, essas instituições apresentariam um modelo de gestão contemporâneo, pois vivem o mesmo momento histórico e são tomadas por demandas similares. Essas instituições se formularem de uma maneira distinta é possível, pois são fruto de um mesmo momento histórico. Por mais que funcione essa memória discursiva do que já foi em algum momento gestão pública ou de como se propôs a gestão privada, atualmente, elas funcionam na mesma formação social e, com isso, existem alguns imperativos e demandas que as duas instituições buscam responder ainda que se diferenciem em seu propósito, sendo uma voltada para o cidadão e a outra votada para o cliente; pelo discurso capitalista, ambas possuem clientes.

Conforme Souza e Mello (2012, p. 3), “as organizações públicas são mais vulneráveis à interferência do poder político, pois são governadas pelo poder público, detentor do mesmo”.

É importante trazer para esta contextualização que, com a Constituição Federal de 1988, art. 37 os princípios norteadores da administração pública sofreram alterações da época burocrática e ressalta-se aqui os que seriam mais fortes para o sistema de Gerencialismo, que são: **Legalidade**, **Impessoalidade**, **Moralidade**, **Publicidade** e **Eficiência**, denominados LIMPE.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...].

Citamos o autor Amorim (2006) para explicar esses princípios. O primeiro, o princípio de Legalidade, está baseado no Art. 5 da Constituição Federal, inciso II, onde: ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude da lei.

O autor pontua que, a Administração Pública sempre se submeterá à lei e só poderá agir quando – e como- a lei autorizar. Já para o particular, como no caso das instituições privadas, é permitido fazer tudo o que a lei não proíbe.

O princípio da Impessoalidade exige que a Administração Pública seja:

Impessoal na forma como se manifesta perante a sociedade quanto em relação ao modo pelo qual deve tratar os particulares. No particular exige igualdade para todos que estão na mesma situação. (p.17)

O princípio da Moralidade exige da Administração Pública a atuação segundo padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé.

O princípio da Publicidade:

Os atos praticados pela Administração Pública devem ser acessíveis aos particulares, merecendo ampla divulgação de modo a permitir que a sociedade possa ter deles ciência e controlar as ações do Poder Público. (p.18)

E, por fim, o princípio da Eficiência:

[...] espera-se da atuação do agente público o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados. [...] o modo de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar melhores resultados na prestação do serviço público. (p.19)

Mesmo com iniciativas de mudanças no serviço público, ainda está na memória discursiva dos sujeitos a forma de direção e condução passadas que tornaria todo o processo moroso, burocrático e, infelizmente, mal visto pela sociedade. São discursividades constitutivas e que ainda funcionam produzindo sentido na atualidade- paráfrase e polissemia – o mesmo e o diferente (ORLANDI, 2001).

Portanto, podemos dizer que a memória discursiva é flexível e permite a repetição dos pré-construídos ou, a partir de novos acontecimentos, desloca-se produzindo novas paráfrases ou até mesmo discursos contraditórios.

Ainda seguindo os mesmos autores Souza e Mello (2012, p.3):

De modo que as organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades tais como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação

com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos.

Abaixo, prosseguimos com um breve histórico da Administração Privada para, então, podermos traçar um paralelo entre elas, demarcando os pontos de aproximação e de distanciamento. Ou, como uma mesma formação social e ideológica afeta de modo distinto (ou semelhante) cada uma delas. É importante trazer a noção de formação social tratada por Pêcheux, em seu texto *Análise Automática do Discurso* (1969), em que considera que o sujeito fala de diversos lugares sociais, o que “controla” os dizeres desse sujeito; já a formação ideológica, conforme define Pêcheux (1993, p.166), constitui-se em um “conjunto complexo de atitudes e de representações que não são nem 'individuais' nem 'universais', mas se relacionam mais ou menos diretamente a posições de classes em conflito umas com as outras”.

2.3 ADMINISTRAÇÃO PRIVADA

A Teoria Geral da Administração teve início por volta de 1900 com o surgimento da Abordagem Clássica e da Abordagem Científica da administração, fruto dos efeitos da Revolução Industrial, que trouxe uma ruptura da produção puramente artesanal, transformando-se em produção por escala, por meio da qual se começou a produzir o mesmo para muitos. Isso significa, por um lado, a massificação e, por outro lado, uma equiparação entre indivíduos. Empresas foram sendo criadas de forma acelerada e o capital ficou ainda mais centralizado. A gestão da época já lidava com problemas como alta rotatividade de pessoal, garantia de lucro, crescimento da empresa, baixa qualificação de pessoal, pressão por produtividade, escassez de matéria prima, necessidade de adaptação às tecnologias que vinham surgindo, concorrência, desperdícios e remuneração realizada sem nenhum fundamento lógico que gerasse motivação nas pessoas.

Segundo Tragtenberg (1971, p.11):

A emergência da revolução industrial implica uma alteração das condições de produção, substituição da manufatura pela fábrica, absorção do êxodo rural na nova mão de obra industrial, transferência de capitais de campo à cidade e aproveitamento dos resultados das ciências naturais no universo industrial.

Em meio a esse panorama conturbado, acadêmicos foram recebidos nas empresas para que pudessem aperfeiçoar suas teorias e contribuir com a melhoria

do cenário da época, já que a manufatura foi substituída pela indústria mecânica, o que possibilitou um número maior de produções.

Pensadores da época, como Frederick Taylor, Jules Henri Fayol e Henry Ford, desenvolveram e implantaram modelos de administração e gestão com ênfase nas tarefas (atividades executadas pelos operadores das fábricas) e ênfase na estrutura das empresas. Este mesmo enfoque também foi dado pela Teoria da Burocracia de Max Weber e Teoria Estruturalista a partir de 1947.

As teorias Científica e Clássica da administração propostas por estes pensadores da época apresentaram problemas e são criticadas pela existência de conflitos com os operários, pois o sistema baseava-se somente na eficiência e rendimento dos operadores que contavam com um tempo padrão curto para execução das tarefas, a superespecialização passou a ser humilhante para os operários, pois o raciocínio era pouco exigido para as tarefas. A quantidade era maior que a qualidade.

Nos filmes citados no capítulo 4 (quatro) deste trabalho, *A Classe Operária vai ao Paraíso* e *Tempos Modernos*, é possível ver essa superespecialização, assim como na figura 1 na página 41, onde se procurou mostrar que a superespecialização acabaria fazendo com que o trabalhador ficasse “alienado” para as demais funções.

O trabalhador era ignorado enquanto ser-humano e a exigência pela maior produção no menor tempo os deixavam doentes física e psicologicamente, além de serem controlados excessivamente. Podemos dizer que esta fase se preocupava prioritariamente com o que acontecia dentro da empresa, esquecendo seu entorno e até mesmo focando muitas vezes somente na produção, deixando de lado a importância das outras áreas para uma gestão adequada como, por exemplo, a área financeira.

Taylor acreditava que o operário devia total obediência hierárquica e deveria apresentar total disciplina. Dessa forma, torna-se imprescindível a formalização de hierarquia e a adoção de uma autoridade incluindo sanções¹¹.

Segundo Tragtenberg, o Taylorismo (1992, p. 194) aparece "como ideologia da reprodução do trabalho simples, da acumulação primitiva do capitalismo

¹¹ Para Fayol (1990, p.45) “a necessidade de sanção, que tem sua fonte no sentimento de justiça, é confirmada e aumentada pela consideração de que, em benefício do interesse geral, é preciso incentivar as ações úteis e conter as que não têm este caráter”.

industrial, onde a ética da classe dominante surge como a ótica da eficiência que ele traduz".

Ainda segundo o mesmo autor (1992, p.79), "os esquemas de Taylor-Fayol fundam-se na justaposição e articulação de determinismos lineares, baseados numa lógica axiomática que cria um sistema de obrigação devido a lógica interna".

A Teoria da Burocracia, tendo surgido em torno de 1909, caracterizou-se por uma concepção introvertida, restrita e limitada. A ênfase é dada pela formalidade (normas e regulamentos internos), impessoalidade (relações definidas por cargos) e profissionalismo (o cargo torna-se um meio de vida). (MAXIMIANO, 2010).

A partir da década de 1930, surgiu a *Teoria das Relações Humanas*, com o surgimento do desenvolvimento das ciências sociais, principalmente a Psicologia, com ênfase no trabalho que se constitui de duas etapas: primeiro, a análise do trabalho e, em seguida, a adaptação do trabalhador ao trabalho e a adaptação do trabalho ao trabalhador. (CHIAVENATO, 2000) Essa abordagem tem ênfase no ser humano; o que antes era focado nas tarefas e na estrutura da empresa passa a ser voltada para as pessoas.

Um dos principais nomes da Teoria das Relações Humanas é Elton Mayo, psicólogo, que, com sua experiência de Hawthorne¹², mostrou a importância dos grupos de trabalho – o quanto o emocional deveria ser considerado – a relevância da forma de relacionamento entre chefe e funcionário, das recompensas sociais, da existência e funcionamento de grupos informais e a importância do conteúdo do cargo para os trabalhadores.

Conforme Nunes, A.S (1963), o taylorismo considerava o trabalhador uma máquina humana que somente obtinha satisfação monetária. No entanto, os estudos que vieram após a experiência de Hawthorne destacaram outras satisfações possíveis no âmbito do trabalho e que também contribuíram para o quanto o trabalhador se esforçaria e o quanto isso influenciava a produtividade.

Nessa época, também demais estudiosos passaram a se dedicar a temas como "motivação", "liderança" e a importância da "comunicação direta" nas instituições. Mais tarde, esses temas foram desenvolvidos na *Teoria do*

¹² Experiência de Hawthorne foram pesquisas realizadas por Elton Mayo e seus colaboradores, tendo como conclusões: a) capacidade social, e não as condições físicas do operário, é que determina a qualidade e quantidade de seu trabalho; b) os incentivos psicológicos são mais importantes que os econômicos; c) os trabalhadores não reagem individualmente, mas como elementos de um grupo (MIRADOR, v.2 p. 113)

Desenvolvimento Comportamental, a partir de 1957, e com o *Movimento do Desenvolvimento Organizacional*, a partir de 1962, que contribuiu ao colocar que a organização “precisa se adaptar dinamicamente às mudanças”, alterando não somente sua estrutura, mas também o comportamento dos participantes e suas relações interpessoais.

Após discorrer sobre as origens da administração e um breve histórico sobre a constituição das instituições públicas e privadas, podemos concluir que a administração de empresas se dividiu em dois grandes ramos, sendo um as instituições públicas que são voltadas para a forma como os cidadãos se organizam não visando ao lucro, mas sim ao bem-estar deste cidadão e o outro, as instituições privadas, que teria um direcionamento para um grupo e visam ao lucro.

E, neste capítulo, trouxemos elementos importantes para pensarmos a constituição da produção do discurso, que, conforme Orlandi (2012, p. 9), faz-se “a partir da memória do dizer, fazendo intervir o contexto histórico-ideológico mais amplo”. Todo esse já-dito sobre administração, a partir de suas teorias que contribuem com sua historicidade, formam a memória discursiva atual sobre esse tema e sobre gestão, já que foi estudada em diversas fases da administração.

No próximo capítulo, detemo-nos na abordagem das relações humanas nestas instituições, o que é importante para compreender a atual concepção de gestão e o desenvolvimento da Área de Recursos Humanos, que se apresenta como uma área que desenvolve ferramentas e tecnologias como suporte à gestão e à disseminação da ideologia institucional.

3 ELABORAÇÕES SOBRE AS RELAÇÕES HUMANAS NAS INSTITUIÇÕES E UM BREVE HISTÓRICO SOBRE O SETOR DE RECURSOS HUMANOS

Neste capítulo, abordamos a relação humana nas instituições e a ressignificação do funcionário a partir do efeito de sentido de participação e dos estudos para melhoria do rendimento em suas funções, além da operacionalização das teorias apresentadas nas instituições e um histórico da área de Recursos Humanos, que é responsável pela disseminação das formas de relações de trabalho.

Segundo Paula (2002, p. 131), na visão de Tragtenberg,

Elton Mayo concluiu que os conflitos são desintegradores da sociedade e passou a defender a revalorização dos grupos informais na organização como forma de combater a sensação de anomia (desenraizamento) e promover equilíbrio das relações. [...] Mayo reequacionou a lógica eficientista da escola clássica a partir das máximas de cooperação, consenso, integração e participação. Nisso reside o caráter ideológico da escola das relações humanas: **ela procura dissimular a dominação através de discursos e práticas participativas**, desviando a atenção de seu objetivo central, que é manter a produtividade nas organizações entre capital e trabalho (grifo nosso).

Com o passar do tempo, incentivar a participação do “colaborador” na instituição tornou-se algo naturalizado e até mesmo um comportamento já esperado por parte dos “colaboradores”.

Podemos inferir que, após os estudos das Relações Humanas, as instituições passaram a se interessar e considerar tais teorias e, inclusive, foram adaptando e implantando metodologias para “melhorar os níveis de rendimento do colaborador”. É importante observar que, a partir de certas práticas, alguns sentidos foram sendo produzidos e que, por mais que essas práticas fossem significadas por textos acadêmicos, os “colaboradores” aos quais essa teoria buscava se dedicar já possuíam um nível de rendimento. No entanto, a partir das teorias que vão sendo elaboradas, entende-se que esse rendimento pode (e deve) ser melhorado. Portanto, mais do que dizer sobre o que é feito nas instituições pelo “colaborador”, essa teoria fala sobre o que deve ser feito para melhorar o rendimento desse “colaborador”. Ou seja, trata-se não somente de um discurso que busca descrever e interpretar o funcionamento do trabalho em diferentes espaços, mas também prescrever as condições e relações de trabalho.

Segundo o filme *A doença do management*, de Gaulejac (2013),

Essas teorias não servem mais para entender melhor uma organização, nem para saber o que as pessoas ressentem dentro de uma organização, mas são feitas para aplicar modelos prescritivos, normativos e ideológicos a serviço do desenvolvimento, do desempenho, da eficácia, da adaptabilidade, da mobilidade, ou seja, a serviço do desenvolvimento do capitalismo.

De tal modo, ferramentas foram sendo desenvolvidas e inseridas pelo setor de Recursos Humanos para que o incentivo à participação do “colaborador” fosse promovido, e para que seu rendimento fosse “melhorado”. Hoje, um trabalhador, às vezes, trabalha por três. E por quê? Ele teve mais motivação? Pró-atividade? A partir desse discurso, cria-se uma divisão dos sentidos do que é o “funcionário”. É aqui que entram as “falas” sobre motivação etc., ou seja, o funcionário é significado como “colaborador”, e isso diz respeito do sentido de funcionário hoje.

Para Machado (2016, p.37):

Embora tenham surgido escolas de investigação psicológica, fisiológica e sociológica dentro dos departamentos de pessoal, interessadas nas condições sob as quais os trabalhadores seriam levados a cooperar de maneira efetiva nas indústrias e no modelo de trabalhadores (e grupos destes) que produziram conforme os interesses dos gerentes, as conclusões a que elas chegavam, em muito se assemelhavam às de Taylor: o desempenho dos trabalhadores estava mais relacionado à resistência deles às exigências dos patrões do que propriamente à sua capacidade para o trabalho.

Atualmente, percebemos que não existe mais um distanciamento entre empresa e funcionário, pois, ao longo do tempo, este espaço foi diminuindo até chegar a um efeito de coincidência que é fonte da culpabilização. Se a empresa não atinge o sucesso, o “colaborador” é o responsável. E reforçamos as palavras de Gaulejac (2013) quando ele diz “as pessoas procuram mais os “psi” do que o sindicato”, é por conta dessa culpabilização, afinal os “colaboradores” são a empresa, como um efeito de identificação que se dá no discurso.

Podemos citar como exemplo algumas ferramentas criadas pelos Recursos Humanos: Pesquisas de Clima, Grupos Focais¹³, Almoço com Diretor, Programas de Sugestões¹⁴, possibilidade de os “colaboradores” comprarem ações das empresas¹⁵,

¹³ Grupo Focal “representa uma técnica de coleta de dados que, a partir da interação grupal, promove uma ampla problematização sobre um tema ou foco específico”. (BACKES et al, p. 438). Disponível em <http://www.saocamilo-sp.br/pdf/mundo_saude/88/10_GrupoFocal.pdf> acesso 17 fev. 2020.

¹⁴ Segundo Penteadó (2010, p.10), “O Programa de Sugestões é um método que possibilita registrar e transformar de forma sistemática as sugestões dos colaboradores em inovações, independentemente do nível operacional”. Disponível em <https://www.researchgate.net/profile/Rosangela_Stankowitz/publication/267328749_UNIVERSIDAD_E_TECNOLOGICA_FEDERAL_DO_PARANA_PROGRAMA_DE_POS-GRADUACAOEM_ENGENHARIA_DE_PRODUCAO_MESTRADO_EM_ENGENHARIA_DE_PRODUCAO>

demandas de trabalhos por projetos que permitem o envolvimento de profissionais de várias áreas, reuniões de setores para debater melhorias e resolução de problemas etc. Todas essas ferramentas novas já sinalizam uma certa virada do que se entende por gestão e essa virada só é possível porque, num certo sentido, o próprio sentido de “gestor” e de “colaborador” se constituem mutuamente. O “gestor” é aquele que pode motivar o “colaborador”, liderar, que pode tirar dele o maior rendimento.

Toda a discursividade descrita acima produziria o efeito de sentido de “incentivo” por parte da instituição e da gestão, de “participação do colaborador” e acabaria tendo como grande foco a obtenção do “objetivo” da instituição, que é o lucro, porém, por outro lado, ajudaria a sopesar a melhoria do ambiente do trabalho. Para Machado (2016, p.11), “mesmo que as empresas deem voz aos trabalhadores, elas mesmas passam a buscar outros mecanismos de controle dessa voz”.

Falar em gestão implica falar também em como se trabalha, ou seja, condições de trabalho. O gestor gerencia os modos de trabalho. Somente uma discursividade dessa ordem participacionista permitiria que um setor de Recursos Humanos se constituísse promovendo técnicas como motivação, por exemplo. Só existe esse tipo de abordagem por parte das instituições porque existe uma flexibilização, uma liberação do “colaborador” para que participe de ações deste setor, isso está modalizado. Essa flexibilização, no sentido de liberação, de ausência do posto de trabalho, é permitida a partir das relações de trabalho e até mesmo incentivada por um sistema de mercado que entende que programas de desenvolvimento e motivacionais favorecem uma maior produtividade e qualidade de serviço. E só existe porque tem algum sentido no mundo de hoje: no modo como se trabalha hoje. Trata-se, em Análise de Discurso, de falar em condições de produção, conceito cunhado na teoria discursiva de Michel Pêcheux (1993, p. 77): “um discurso é sempre pronunciado a partir de condições de produção dadas”. Orlandi (2001, p. 30) define que as condições de produção:

[...] compreendem fundamentalmente os sujeitos e a situação [...]. Podemos considerar as condições de produção em sentido estrito e temos as circunstâncias da enunciação: é o contexto imediato. E se considerarmos

CAO ROSANGELA DE FATIMA STANKOWITZ PENTEADO PROGRAMAS DE SUGESTOES E LEMENTO/links/544ad4d20cf2d6347f40deed.pdf> Acesso em 17 de fev. 2020.

¹⁵ Segundo Alexander de Antônio Nunes, (2008, p.109): “Os planos de incentivos atrelados a opções de ações são uma forma de remuneração variável, na qual ao funcionário é dada a oportunidade de participar da empresa como acionista. ”. Disponível em <<https://www.redalyc.org/pdf/1970/197014736006.pdf>>. Acesso em 17 fev. 2020.

em sentido amplo, as condições de produção incluem o contexto sócio histórico, ideológico.

Falamos, então, em um certo modelo de gestão porque falamos em um certo modelo de trabalho. Se o trabalho não é unívoco, isso significa que seus sentidos são administrados. O trabalho torna-se passível de gerenciamento, administram-se os sentidos de trabalho. Entendemos a gestão como uma das formas de administrar os sentidos de trabalho e de política.

Nos capítulos que se seguem nesta tese, apresentaremos teorias motivacionais que buscam demonstrar o quanto a instituição é afetada pelas mesmas condições de produção às quais o “colaborador” está submetido.

A ênfase no ambiente (interno e externo) também faz parte do desenvolvimento da Administração e fizeram parte na Teoria dos Sistemas em 1951 (sistemas interagem entre si) e foi complementada pela Teoria da Contingência em 1972, que trouxe também a ênfase na tecnologia.

A Teoria dos Sistemas, conforme Chiavenato (2000, p.54), “desenvolve princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências envolvidas, visando ao objetivo da unidade da ciência”. Ou seja, essa teoria buscou unificar todas as demais teorias, pois, juntas teriam qualidades que não se encontram de forma isoladas.

Esta teoria também trouxe o conceito de “homem funcional” (ibidem, p. 569):

O indivíduo comporta-se em um papel dentro das organizações, inter-relacionando-se com os demais indivíduos como um sistema aberto. Nas suas ações em um conjunto de papéis, o “homem funcional” mantém expectativas quanto ao papel dos demais participantes e procura enviar aos outros as suas expectativas de papel.

A Teoria da Contingência traz como abordagem as características ambientais que condicionam as características organizacionais.

Conforme Tragtenberg (1992, p. 89):

As teorias administrativas são dinâmicas, elas mudam com a transição das formações socioeconômicas, representando os interesses de determinados setores da sociedade que possuem o poder econômico-político, sob o capitalismo ocidental, e o poder político-econômico nas sociedades fundadas no coletivismo burocrático.

A partir das teorias administrativas descritas nesta pesquisa, percebemos que a Administração tenta, num dado momento, não se preocupar somente com as questões puramente técnicas, formais e operacionais dentro da instituição. A Administração passa a se preocupar com as pessoas, tentando dar conta da

complexidade das relações humanas. Porém, a “pessoa” com a qual o setor de Recursos Humanos está preocupado é a “pessoa” que funciona bem na instituição. A “pessoa” que segue as normas, que produz, que não se ausenta, que não cria conflitos, que se engaja e se preocupa com a instituição, esta é a “pessoa” com a qual o setor de Recursos Humanos se preocupa.

Pensando nas teorias administrativas e em como foram formuladas, é importante considerar que não estava em seu corpo semântico questões relacionadas ao que mais tarde será tratado como “aspectos emocionais” e que as condições físicas do ambiente e dos funcionários (ou “colaboradores”) só eram observadas quando se percebeu a sua importância para a produtividade.

Conforme Paula (2008, p. 128), as “teorias administrativas são produto das formações socioeconômicas de um determinado contexto histórico, elas vão se adaptando com a nova conjuntura e são cumulativas”. Ou seja, uma surge a partir de outra, tendo como base outra abordagem anterior e com o intuito de propor soluções a “problemas” que aparecem em determinado contexto histórico.

A mesma autora cita Tragtenberg (2002, p. 128) quando o mesmo demonstra que:

As teorias administrativas nascem predestinadas a garantir a produtividade nas organizações, sofrendo, portanto, de uma inexorável vocação para harmonizar as relações entre capital e trabalho e que a harmonia administrativa favorece a produtividade e ordem nas organizações, mas está muito longe de promover a liberdade do trabalhador.

Em 2008 (p. 959), Paula traz, em seu artigo, as elaborações de Tragtenberg em *Burocracia e Ideologia* (1974), em que afirma que as teorias administrativas têm uma inspiração positivista, visto que “negam ou manipulam conflitos pela utilização de mecanismos diretos ou indiretos de controle social”.

No decorrer do trabalho, isso será discutido para compreendermos melhor as teorias administrativas que se basearam na forma de constituição das instituições para que pudessem ser elaboradas.

Abaixo, trazemos a figura 1, que faz uma menção à forma de trabalho dos operários na época da Revolução Industrial, em que podemos apontar total desidentificação do sujeito com seu trabalho, causando a alienação. O operário podia tranquilamente executar suas atividades por 30 anos sem ter a mínima ideia do que significava. Isso não é mais possível nos dias de hoje.



Figura 1-Tirinha de autoria de Bob Thaves, 1996

Disponível em <<https://administer33.wordpress.com/2012/05/22/administracao-cientifica/>>. Acesso em 20 de mai. 2019.

Temos um certo achatamento, uma aproximação, uma equivalência de identificação entre vida e trabalho.

Os trabalhadores estariam apresentando uma postura mais “participativa” dentro das organizações, envolvendo-se nos processos decisórios e buscando “melhorias” em seu ambiente. Essas melhorias envolveriam reivindicações por mais segurança, por melhores ferramentas e métodos de trabalho, melhores relacionamentos e mais desenvolvimento profissional.

Qual seria então a natureza dessa “participação nas organizações”? Seria esta nova postura dos trabalhadores incentivada pelo atual discurso de humanização nas instituições que acaba por sopesar ou por vezes mascarar os antigos discursos de produtividade, qualidade e redução de custos ainda tão vívidos na gestão atual?

Conforme pontua Nogueira (2015, p. 27),

O que se coloca é sempre a necessidade de melhorar o chamado “clima organizacional”, de maneira que se busca a associação da empresa à imagem de uma família, porém uma família em que não há conflitos. O estabelecimento de certo grau de informalidade nas relações entre trabalhadores de base e outros trabalhadores que ocupam postos mais “elevados” na hierarquia é um exemplo do modo como funciona o discurso da participação, no sentido de “facilitar o acesso” da base com os “gestores”.

Antes, os trabalhadores também participavam nas instituições e a gestão sempre tentou, de alguma forma, controlar, administrar o modo como o funcionário participava. Hoje, o foco é diferente, não é tanto nas condições de trabalho, mas sim no modo como elas são administradas e controladas pela figura do gestor. Como isso é formulado nas teorias e no discurso do gestor. Então, nos questionamos como

essas condições de trabalho são significadas por gestores e por discursos que tentam explicar o que é gestão?

Paula (2008, p. 962) retoma Tragtenberg em seu livro *Administração, poder e ideologia* (1980), quando o autor coloca que as “técnicas participativas apenas estimulam nos funcionários uma consciência de que são importantes no processo decisório, quando, na verdade, apenas endossam decisões que já foram tomadas”.

Para Pêcheux (1995, p. 295), trata-se de “pensar e fazer livremente o que não podem deixar de fazer ou pensar, e sempre através da eterna repetição de uma evidência descritiva”.

Porém, o “colaborador” dos dias atuais não aceitaria mais ser direcionado por uma gestão nos moldes de produção fordista (impositivo e com ênfase totalmente organizacional), ele se constitui a partir dos sentidos de “participação” e de que faria a “diferença”, tendo uma suposta autonomia para decidir o que quer ou não fazer. O atual “colaborador” precisaria de reconhecimento e buscaria desenvolvimento dentro da instituição, porque, nesse atual contexto neoliberal que está inserido e nas atuais condições de produção, as necessidades sociais e de realização se fariam presentes. Portanto, a instituição estaria ali para “tentar” ou oferecer a “oportunidade” e a possibilidade de suprir essas necessidades.

A partir do conceito de sujeito para a Análise de Discurso para Pêcheux (1995), que diz que o sujeito para a Análise de Discurso não é a pessoa em si e sim um lugar social que ocupa e este lugar social determina o seu dizer e sua formação ideológica, vamos considerar a autonomia como aquele sentido que é mobilizado por essa técnica participacionista sem que necessariamente ela funcione ali como autonomia.

Com essas técnicas, esse modo de gestão participativa baseia-se em um indivíduo livre para escolher o que é melhor para si. O indivíduo moderno acredita ser livre e autônomo senhor de si, que escolhe o que ele quer. A ideia de um sujeito livre e autônomo se constitui num certo momento histórico e é mobilizada pela gestão para fazer funcionar o sentido de liberdade e autonomia, de participação, de que esses sujeitos estão sendo parte do processo de decisão na instituição, quando, na realidade, não estão.

Mariani (2012 [2003], p. 62) elucida como se dá a inscrição do sujeito no simbólico:

Trago, então, as pistas deixadas por Pêcheux ao retomar Lacan e Althusser (PECHEUX, 1988, p. 163): o sujeito, quando diz “eu” (“ego”), o faz a partir de sua inscrição no simbólico e inserido em uma relação imaginária com a “realidade” do que lhe é dado a ser, agir, pensar. Tal relação estabelecida com a “realidade” é da ordem do imaginário, algo que se produz após a entrada do sujeito no simbólico e impede que o sujeito perceba ou reconheça sua constituição pelo Outro⁷, ou seja, o sujeito não percebe que se encontra convocado a se colocar no simbólico e partir do simbólico para dizer “eu” e para se referir a um mundo já simbolizado. Ora, o que se tem aqui, como já foi dito, é uma anterioridade do simbólico produzindo o assujeitamento do sujeito ao campo da linguagem, ou, dizendo de outra maneira, o que se tem é uma dependência do sujeito ao significante. Importa realçar nesse momento da reflexão que tanto para a psicanálise quanto para a Análise de discurso, o sujeito não é um *a priori*: o que se coloca como ponto de partida é o Outro, ou seja, a o Outro da linguagem e da historicidade (memória).

Uma das formas como esse Outro se textualiza é a instituição que “permitiria” ao “colaborador”, hoje, a escolha, a “participação” nas instituições. De certa forma, quando falamos em “colaborador”, estamos abordando um modo de subjetivação que interpela os sujeitos enquanto autônomos, livres e partícipes de um processo ao qual, muitas vezes, encontram-se submetidos, em uma posição de dominados.

Sabemos, assim, que a escolha do “colaborador” tem limite, mas uma margem de liberdade é mobilizada por um discurso da gestão para fazer funcionar essa ideologia participacionista. Criar a ideia de liberdade foi importante para que fosse mobilizado por esse discurso para fazer funcionar um certo modo de se engajar no trabalho.

Conforme Amaral, D. (2007), sejam bens materiais ou status, as instituições procuram “oferecer”, a partir de incentivos financeiros (aumentos, promoções, participação nos lucros, bônus, participação em ações etc), incentivos motivacionais (cargos, melhorias nos relacionamentos internos, participações em pesquisas, status por trabalhar naquele local, sentimento de pertencimento, trabalhos voluntários etc.) na tentativa de que possamos “suprir” nossas necessidades.

Tudo isso para que possamos “perceber” o quão importante é estar nestas instituições, pois, fora dela, sofreremos com o desprezo e o preconceito da sociedade. Tornamo-nos invisíveis e indesejáveis, pois não somos mais produtivos.

Portanto, a culpabilização não é somente por não alcançar os resultados esperados pela instituição, ou por questões profissionais, mas também por fatores históricos e sociais que impactam diretamente no sujeito quando não se encontra mais empregado.

Conforme Machado (2016, p. 24):

O enaltecimento do trabalho como desempenho da vocação, como meio de realização e de valorização pessoal e, principalmente como meio para a conquista de sonhos para silenciar o caráter econômico e os ideais capitalistas de exploração da mão-de-obra. Questões paradoxais como a flexibilidade que traça metas, convites estruturados por meio de imperativos (assuma, lidere, faça, crie, pense), eufemismos na designação dos envolvidos nos processos de trabalho (parceiros, colaboradores, companheiros) com o intuito de mobilizar sentidos que rompam com o passado de exploração, [].

Também é importante pontuar que o discurso de humanização, assim como os discursos de produtividade, qualidade, redução de custos e gestão, são resultados de um mesmo processo discursivo, das mesmas condições de produção. Todos esses discursos se fariam presentes por conta de um ambiente e momento histórico-social, que viria arraigado de pressões para atingir metas e indicadores de produtividade e qualidade.

Portanto, o comportamento das pessoas tem mudado ao longo da história, por causa de uma série de eventos, como, por exemplo: mais acesso à informação, a nova configuração da educação e formação do indivíduo pelo fato de as mulheres ingressarem no mercado de trabalho, o que faz com que sejamos educados por terceiros, pois a escola deixou de ser o ambiente de estudo e aquisição de conhecimento para se tornar um ambiente de formação de pessoas (moral e emocional)- com a abertura de mercados e mudanças nos sistemas econômicos, com as alterações das necessidades das pessoas, onde o ter é mais importante que o ser (acumulação) e tudo isso acaba comprometendo diretamente o ambiente de trabalho e as formas de gestão.

Um setor específico dentro das instituições também teria passado por alterações para se adaptar a essas evoluções, o de Recursos Humanos, que teria como premissa contribuir com a gestão de pessoas dentro das instituições, sendo responsável pelo recrutamento e seleção, treinamento, remuneração e desenvolvimento de pessoal e humanização dos processos de trabalho, tudo isso visando às habilidades e competências que “precisam” alocar na empresa.

Trazemos, no decorrer do texto, os termos humanização e humanizar, mas o que seria humanizar? Para Costa (2004, p. 1), “humanizar significa respeitar o trabalhador enquanto pessoa, enquanto ser humano. Significa valorizá-lo em razão da dignidade que lhe é intrínseca.” Uma matéria no site <http://jornal.usp.br>, de 16 de abril de 2019, intitulada “Empresa com gestão humanizada satisfaz clientes e rende

mais, indica pesquisa. Com gestão humanizada, rentabilidade pode chegar ao dobro da convencional, aponta projeto que quer incentivar a prática” faz refletir sobre os dois lados de uma mesma situação. O discurso de humanização das instituições é propagado no campo de recursos humanos e para os funcionários como algo positivo para o “colaborador”, visto que teria como intuito proporcionar a maior participação, o maior envolvimento, mais ética e até mesmo melhores salários e benefícios que propiciem um melhor bem-estar; porém, com todo este “movimento”, novamente, o que prevalece é o lucro, que é o outro lado deste discurso.

Quando falamos da adaptação do setor de Recursos Humanos como processos que venham a focar no desenvolvimento do “colaborador”, trazemos os programas de QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) para o centro dessas ações. Para Rueda, Serenini e Meireles (2014, p. 304, grifo nosso):

[...] as políticas de gestão de recursos humanos passam a ter papel específico, contribuindo de forma significativa para o crescimento e bem-estar dos colaboradores, agregando valores e competitividade às organizações” [...] **produtividade passa a ser consequência e não objetivo de QVT.**

Podemos refletir que, se a produtividade passa a ser uma consequência, por qual motivo as ações de QVT não apresentam a mesma expressividade e investimento por conta do governo para que tais programas e processos sejam implantados de forma massiva nas instituições públicas? Ainda é algo muito tímido e, por vezes, até desconhecido nas instituições governamentais. A tão cobrada produtividade e qualidade da prestação de serviços poderia ganhar quando se percebe que o servidor também tem um papel fundamental para o bom funcionamento institucional e é colocado no centro das decisões.

Portanto, após a melhoria no ambiente físico de trabalho, seguido da descoberta da preponderância dos fatores psicológicos, como a motivação, por exemplo, e o olhar mais atento ao ser humano e suas relações, presenciamos, agora, o discurso de humanização, engajamento, participação e confiança. Porém, tudo convergindo para o mesmo objetivo: produtividade, competitividade e lucro.

Na seção a seguir, trazemos um histórico da Área de Recursos Humanos que, ao longo da história, vem se transformando para que pudesse acompanhar as necessidades e desenvolvimento das formas de trabalho das instituições e dos trabalhadores.

3.1 DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Machado (2016, p. 11), a “Área de Recursos Humanos tem sofrido mudanças significativas ao longo dos últimos anos, a começar pela sua constituição”.

Durante minha trajetória profissional, pude trabalhar ao lado de psicólogos, contadores, médicos do trabalho, pedagogos, advogados, engenheiros e técnicos de segurança do trabalho, mostrando, então, que a área de Recursos Humanos abarca múltiplos campos de conhecimento para que seu funcionamento seja efetivo nas organizações.

No início do século XX, com a Revolução Industrial, foi criado o setor de “Recursos Industriais”, o então Recursos Humanos. O impacto gerado pela Revolução Industrial no relacionamento entre empregadores e empregados teria sofrido mudanças e desafios que, antes dessa revolução, não existiam. Podemos citar como exemplo a remuneração dos trabalhadores, a quantidade de horas nas jornadas de trabalho, o volume de produção, as condições de trabalho, a operação de máquinas e até mesmo a não exigência de experiência para o trabalho, visto que, como as funções eram simples e divididas, até crianças eram empregadas para executar os serviços em condições de trabalho precárias e longas jornadas. Ou seja, o trabalho que antes iniciava e terminava em uma pessoa, como no caso dos artesãos e dos ferreiros, por exemplo, passou a ser dividido e simplificado, permitindo assim uma maior produção.

Para ilustrar, apresentamos, abaixo, uma citação de Vizioli (2010, p.5), que reforçaria o principal motivo da implantação da divisão do trabalho: O aumento na produção. Segundo Adam Smith (1996 [1776], p.68):

Esse grande aumento da quantidade de trabalho que, em consequência da divisão do trabalho, o mesmo número de pessoas é capaz de realizar, é devido a três circunstâncias distintas: em primeiro lugar, devido à maior destreza existente em cada trabalhador; em segundo, à poupança daquele tempo que, geralmente, seria costume perder ao passar de um tipo de trabalho para outro; finalmente, à invenção de um grande número de máquinas que facilitam e abreviam o trabalho, possibilitando a uma única pessoa fazer o trabalho que, de outra forma, teria que ser feito por muitas.

No princípio, o setor de Recursos Industriais se restringia a registros burocráticos e controle de conduta dos trabalhadores. Nessa época, o foco das indústrias era na padronização da produção, ou seja, em seus processos e

máquinas, além de gerar uma eficiência que pudesse proporcionar maior produtividade. As pessoas não eram vistas como indivíduos com restrições físicas, psicológicas e mentais, mas sim como parte do processo de produção e a questão do desenvolvimento do trabalhador era algo totalmente impensável, inexistente.

Para exemplificar melhor esta fase, apresento dois filmes que retratam esta Revolução Industrial e o tipo de tratamento dispensado aos operários.

O primeiro filme é “A Classe Operária vai ao Paraíso”, ver figura 2, de Elio Petri, datado de 1971 e retrata como era a vida de um operário em um sistema de uma fábrica com gestão nos moldes desenvolvidos por Frederick Taylor.

O trabalhador recebia prêmios conforme o aumento de produtividade, porém sua saúde era prejudicada assim como a dos demais ao seu redor que têm de acompanhar seu ritmo de trabalho cada vez mais acelerado. Porém, esses trabalhadores recebiam prêmios por produtividade e, dessa forma, podiam comprar itens que, somente com o salário mensal, não era possível, ou seja, o aumento do consumo acaba sendo uma consequência, pois, com a invenção, produção e oferta de mais produtos, além do fato de os trabalhadores terem mais dinheiro, o acesso seria facilitado. Dessa forma, eles não se opunham ao sistema, porém tinham que se adaptar a um ritmo intenso de trabalho, em operações simples e repetitivas que demandavam muita concentração. Tragtenberg (1971, p.13) reforça o quanto seria “prejudicial esse parcelamento das atividades que era muito utilizada nesta época: [...] aspectos negativos às condições de trabalho, onde o parcelamento das operações produzia a fadiga, o tédio e surmenage (excesso de trabalho) ”.



Figura 2- Cena do Filme A Classe Operária vai ao Paraíso de 1971
Disponível em <<https://classe-operaria.blogspot.com/2014/04/filmes-sobre-classe-operaria-classe.html>>. Acesso em 19 de jun. 2019

O filme retrata que o operador destas máquinas acabaria se tornando uma parte delas no processo de produção e que inclusive sua saúde sofria com a pressão por mais resultados. Ou seja, a capacidade do operador não era considerada e sim o quanto ele se adaptava e se moldava ao cargo, à máquina e à função que ele executava. A especialização era imposta e valorizada. Com funções tão específicas, a substituição de operadores era facilitada.

Outro filme que retrataria esta época é “Tempos Modernos”, ver figura 3 abaixo, de Charlie Chaplin, datado em 1936, que mostraria as máquinas dominando os trabalhadores e impondo um ritmo de produção que não considerava suas condições físicas ou psicológicas. Ambos os filmes mostram também o quanto o psicológico dos trabalhadores era afetado por esta nova forma de trabalho.



Figura 3-Cena do filme Tempos Modernos de 1936
Disponível em < <https://www.jornaltornado.pt/tempos-modernos-e-uma-critica-pungente-da-modernidade-capitalista-filme/>>. Acesso em 19 de jun.2019

Com a citação abaixo, de Tragtenberg (1971, p. 13), pode-se reforçar o tipo de administração realizada na época da Revolução Industrial e que foi retratada nos filmes mencionados acima:

Essa infraestrutura tecnológica acompanha a emergência do sistema fabril, que consiste na reunião de um grande número de trabalhadores numa só fábrica, disciplinando o operário. A inspeção realizada pelo capitalista atua na fábrica, disciplinando o operário. De início temporária e esporádica, por ocasião da distribuição de matéria-prima e recolhimento do produto acabado, transforma-se na presença constante no processo fabril. Assim, o tecelão que chegasse cinco minutos após o último sinal ou que deixasse algum resíduo nos fusos, assobiasse ou deixasse aberta a janela, era multado em 1 xelim por cada contravenção.

Segundo Vizioli (2010, p. 7):

O primeiro departamento de pessoal do mundo foi criado em 1890. Até a segunda década do século XX, várias empresas de grande porte seguiram o exemplo, porém a função desse departamento se limitava a selecionar, treinar e controlar os trabalhadores ainda segundo os métodos científicos do taylorismo.

Segundo o mesmo autor, problemas de natureza social ou psicológica existiam e acabavam gerando absenteísmos¹⁶, greves, alta rotatividade de pessoal, fadiga, depressão e problemas com alcoolismo nos trabalhadores.

Até mais ou menos 1930, o setor de Recursos Humanos tinha estritamente um enfoque contábil que controlava as horas de trabalho e faltas dos funcionários para efetuar o pagamento. Após 1930, até por volta de 1945, o setor se preocupava em cumprir as obrigações trabalhistas, já que, nessa época, surgiriam as questões legais e sindicais. Também nessa época, pesquisas sobre motivação, relacionamentos no trabalho e liderança começariam a aparecer, trazendo uma nova demanda ao setor de Recursos Humanos.

Em 1950, no auge da Abordagem das Relações Humanas, o setor de Relações Industriais passa a se chamar Recursos Humanos, e novos processos, como segurança no ambiente de trabalho, treinamento, cargos, salários e medicina ocupacional teriam sido inseridos. O movimento das relações humanas, que também será abordado neste trabalho, teria trazido uma nova forma de pensar, pois tinha a humanização do trabalho como premissa. Estudos sobre motivação, treinamento, capacitação e valorização dos trabalhadores teriam surgido, fazendo com que as instituições repensassem sua forma de trabalho e a forma de se relacionar com seus funcionários.

Cabe destacar e refletir que a humanização do trabalho defendida pela Teoria das Relações Humanas e que é uma das premissas do campo de Recursos Humanos, não é para qualquer “humano”, e sim para o humano/sujeito que produz, que gera resultado. Essa humanização já tinha como foco “manter” o “humano” saudável física e psicologicamente para o trabalho.

Então que humanização é essa? Este “humano”, que não é qualquer “humano”, é aquele que é possível que um gestor gerencie. Então, quando pensamos no discurso de Recursos Humanos, tem uma produção de um certo sujeito. Que imagem de sujeito é esse produzido nos discursos sobre gestão?

¹⁶ Absenteísmo: ausência dos funcionários no ambiente de trabalho. Seja por doenças, por faltas justificadas ou injustificadas. (KNUPP,2007)

Para refletirmos sobre esse “humano previsto”, trazemos para este ponto uma pesquisa de Abraham H. Maslow, que seria um dos principais nomes da Teoria das Relações Humanas e apresentou sua Teoria das Necessidades em 1950. E essa teoria seria uma entre tantas que tentam entender a motivação humana.

Segundo Amaral, D. (2007, p. 3), os “pesquisadores são unânimes em afirmar que motivação está diretamente relacionada com as razões, desejos e necessidades que se encontram no interior das pessoas”.

No campo da Análise de Discurso, o sujeito é constituído pela exterioridade da história e da língua. O autor acima não é do campo da Análise de Discurso, e a questão de a motivação ser algo interior ou partir de algo exterior é muito própria do campo do Recursos Humanos.

Essa “interioridade da pessoa” é um efeito de sentido próprio desse discurso do sujeito livre, autônomo, que escolhe o que ele quer ou não quer a partir de desejos, sonhos, necessidades.

Para Chiaretti, apoiada em Pêcheux, (2013, p. 68):

[...] o sujeito está necessariamente constituído a partir de uma ‘exterioridade’ que incide na ‘interioridade’ (ambas forjadas *a posteriori* da incidência da ideologia no ser) dando a ilusão de uma autonomia do sujeito. Ou seja, os desejos e necessidades são históricos, não surgem do sujeito. Portanto num certo sentido, esse tipo de gestão das relações de trabalho, só se torna possível a partir do momento em que esse sujeito é significado como tendo uma “interioridade”.

Assim, a motivação passou a ser atrelada ao trabalho. E diversos estudos procuram entender e operacionalizar como motivar as pessoas a serem mais produtivas. São criados protocolos, planejamentos, e ações que domesticam as práticas sociais dentro das instituições. Inclusive uma das funções da área de Recursos Humanos seria fornecer ferramentas que estabelecem um planejamento que faz com que o sujeito se torne muito pouco autor do que ele está fazendo.

A mesma autora Chiaretti (2016, p. 145) afirma que os “protocolos de sociabilidade estiveram sempre presentes na vida humana (que não são naturais, mas ideológicas)” e continua apoiada em Haroche (2005), explicitando que as “regras de conduta” têm uma “função de garantir conveniências e equidade”. Podemos deslocar esse conceito para as instituições, visto que os protocolos também têm a função de promover a equidade, porém não são naturais, são ideológicos, existem desde a concepção da instituição e disseminam sua ideologia, isso em qualquer seguimento ou formato (seja pública ou privada).

No quadro disposto a seguir, encontram-se as principais correntes históricas da motivação nos campos da Administração e Recursos Humanos em ordem cronológica.

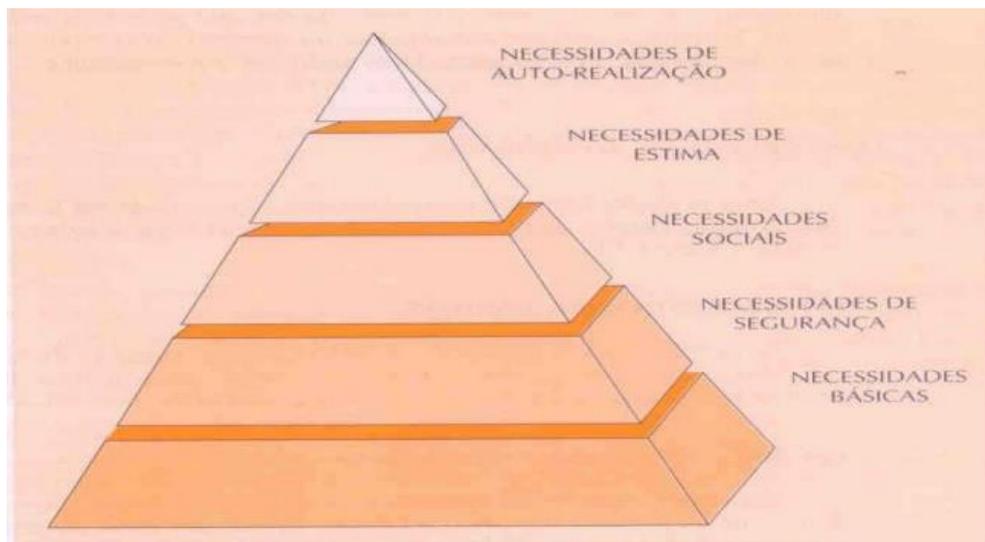
ANO	CORRENTE/AUTOR	CARACTERISTICAS	FATOR DE MOTIVAÇÃO	NECESSIDADE DOMINANTE
1890	Taylorismo	Divisão entre planejamento e execução, especialização e racionalização.	Punições e recompensas pecuniárias	Fisiológicas
1924	Relações Humanas	Homem comporta-se de acordo com as normas do grupo informal.	Relações interpessoais	Sociais
1950	Logoterapia/Frankl	Busca do sentido na vida como principal força motivadora do ser humano.	Busca da realização pelo sentido.	Meta-necessidades e auto realização
1954	Maslow	Hierarquia das necessidades humanas: a cada momento há uma necessidade insatisfeita predominante.	Perspectiva de satisfação da necessidade dominante	Hierarquia das necessidades
1959	Herzberg	Divisão entre fatores higiênicos e motivacionais.	Enriquecimento do trabalho	Estima e auto realização
1960	McGregor	Duas formas de encarar o trabalhador: Teoria X e Y.	Autonomia e desafios	Estima e auto realização
1964	Vroom	Pessoas com as mesmas necessidades predominantes não necessariamente irão se sentir motivadas da mesma forma.	Expectação, instrumentalidade e valência	Estima
1960 – 1970	Democracia industrial na Noruega	Organização como sistema aberto reflete novos valores que surgem na sociedade.	Sede de novos valores	Valor social de momento
1975	Programação Neurolinguística / Bandler e Grindler	Melhoria na relação interpessoal e da eficácia no alcance de objetivos através de técnicas de comunicação e de programação pessoal.	Comunicação sem vícios e atitude positiva.	Estima
1990	Coaching/Fournies	Técnica behaviorista para gerenciamento de desempenho.	Reforços positivos	Estima
1990	Energização/Byhan	Qualidade e produtividade decorrem de uma energia positiva.	Participação, comunicação eficaz, autonomia e reconhecimento	Estima e auto realização

Quadro 1 - Correntes históricas de motivação
Fonte: TUGOZ, J.E. et al (2016. p. 4).

3.1.1 Motivação por Maslow e seu desdobramento na área de Recursos Humanos

A Teoria das Necessidades consistiria em uma hierarquização das cinco necessidades humanas que foram dispostas em uma pirâmide conforme a importância no comportamento humano, segundo Maslow.

Segundo Vergara (2007), a pirâmide divide-se em duas partes: primárias (fisiológicas) e secundárias (afetivo-sociais). Abaixo, segue a representação da Pirâmide de Necessidades Humanas de Maslow e uma explicação do que seriam essas necessidades para o autor, baseada nos livros de Vizioli (2010, p.136) e Maximiano (2010, p.261-263).



Recorte 1 -Hierarquia das necessidades humanas de Maslow
Fonte: Maximiano (2010, p. 263)

A primeira necessidade seria a fisiológica, que corresponde à necessidade mais baixa e são consideradas como inatas: alimento, abrigo, sede, sono, sexo.

A segunda necessidade seria a de segurança, que é aquela que o indivíduo busca proteção contra ameaças físicas e psíquicas, tais como guerra, ameaça, privação e surgiria quando as necessidades fisiológicas estivessem satisfeitas.

A terceira necessidade corresponderia à questão social do indivíduo. É a necessidade de ser aceito, amado, de pertencer a um grupo social, ter uma família, de dar e receber afeto.

A quarta necessidade é relacionada com a estima. É a maneira como a pessoa se avalia, a autoestima, quando precisa ser respeitado e admirado por si e pelos outros.

E a quinta e última necessidade deste estudo seria a autorrealização. É considerada uma necessidade superior e está relacionada a levar a pessoa a

realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente. “Os autorrealizados não tem deficiências graves a remediar, por isso estão livres para crescer, para o amadurecimento e o desenvolvimento”, conforme Maslow apud Vizioli (2010, p.136).

Maslow afirma que, para alcançar uma nova etapa, a anterior deverá estar satisfeita.

Uma das figuras mais populares, tradicionais do discurso de Recursos Humanos, é esse produzido e até “dissecado”, num certo sentido, pela pirâmide de Maslow, que traz uma generalização sobre o humano que, num certo sentido, funciona neste discurso. Os sentidos que se produzem sobre o que é sujeito a partir das necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima e auto realização.

Quando Maslow coloca o sujeito como sendo as necessidades nesta pirâmide, ele não traz nenhuma historicidade desse sujeito. Todas as condições de produção dessa subjetividade são apagadas e essas necessidades aparecem como sempre “já lá”, sempre “já dadas” e, por conta disso, num certo sentido, imutáveis. Mas, quando pensamos em auto realização, por exemplo, temos uma nova geração, que seria denominada Geração Y, ou Millenials, que buscaria a cooperação, a comunidade, a colaboração e não somente sua própria auto realização, a sua satisfação. É uma geração que traria, em seu discurso, a preocupação com o meio ambiente, com o consumo responsável, com o compartilhamento, a sustentabilidade e o respeito pela diversidade. Então, percebemos que isso não é imutável e que já tem alguns “ruídos” que desfazem essa estabilização de sentido sobre o que é humano que é proposto por Maslow.

Um modelo de gestão que tenha no topo da pirâmide cooperação, por exemplo, vai acabar sendo completamente diferente desse que ainda é utilizado como um referencial pelas instituições nos setores de Recursos Humanos. E, quando pensamos que o sentido de pessoas se modifica ao longo do tempo, a gestão também se modifica.

Para Amaral, D. (2007), com Maslow, buscou-se entender as necessidades e classificar o ser humano em uma dessas fases para que as instituições pudessem “incentivar” o trabalhador a supri-las através do trabalho. Aqui está funcionando uma concepção de sujeito empírico.

O que está em jogo é um certo modo de segmentar, fragmentar o sujeito, descrever, buscar prescrever. Existe sempre uma relação de tensão entre modelos descritivos e prescritivos. Poderia descrever a peculiaridade de diferentes maneiras,

por que descrever desta forma? Que protocolos essa forma de descrição estabelece para esse sujeito? Ou seja, estabelece que é preciso primeiro sanar essas necessidades para se passar, então, para as seguintes. É criado um delineamento de um percurso impossível de ser alcançado, já que não existe correspondência direta e unívoca entre mundo e linguagem.

A seguir, foram elaboradas as teorias que pensaram o trabalho como uma forma de as pessoas obterem os resultados e recompensas que buscavam. Após isso, temos as teorias de que o ser humano, munido de suas características e capacidades pessoais, percebe-se capaz de fazer e realizar.

Segundo Gaulejac (2013):

As pessoas estão presas em injunções paradoxais e tensões importantes [...] são iludidos com a ideia de que vão poder se realizar pessoalmente e se desenvolver, ganhando maior desempenho e carreira; de fato, encontram-se em dificuldades do ponto de vista psicológico. Seu ego ideal é cativado por esse contrato “narcísico” oferecido pela organização e que não passa de uma ilusão, que produz um imaginário enganador.

Com o advento do capitalismo, das necessidades criadas para a massificação dos indivíduos e com o aumento de produção de bens, produtos e serviços vendidos a partir da formulação e fabricação de sonhos pela mídia faz-se com que a compulsão por aquisições rotule as pessoas pelo ter e não pelo ser. Quanto mais se tem, mais se quer ter. A compulsão pelo consumo acontece na tentativa de suprir rapidamente as frustrações por não alcançar o tão desejado sucesso. O ter hoje em dia é a possibilidade do sucesso rápido que é substituído, na mesma velocidade, por outra coisa.

Têm de olhar para outros (estrelas, homens políticos etc.) que vivem em seu lugar. A realidade torna-se uma imagem, e as imagens tornam-se realidade; a unidade que falta à vida, recupera-se no plano da imagem. Enquanto a primeira fase do domínio da economia sobre a vida caracterizava-se pela notória degradação do ser em ter, no espetáculo chegou-se ao reinado soberano do aparecer. (DEBORD, 1967, p.5).

Então, a motivação estaria atrelada, assim, ao sucesso, que vem carregado de poder, riqueza e privilégio (AMARAL, D. 2007).

Essa velocidade e percepção das mudanças estariam mais aparentes nas instituições privadas, que conseguem se ajustar mais rapidamente a essas novas demandas, ao passo que, nas instituições públicas, não aconteceria dessa forma tão dinâmica, pois se mantêm uma estabilidade muito maior, pois, além de as pessoas serem estáveis no cargo, existe uma referência diferente, que não é a referência do

mercado que se modifica, mas sim a referência do que é para o bem de todos, do que é comum a todos.

A área de Recursos Humanos estaria se tornando então “estratégica”, pois as pessoas seriam vistas como “capital humano” e as práticas de Recursos Humanos passariam a estar vinculadas às metas das instituições que são atingidas por esse “capital humano”.

Funcionários selecionados adequadamente ao perfil da instituição, treinados para executar da melhor forma suas tarefas, desenvolvidos para alcançarem novos postos de trabalho, além de diversas outras formas de alcançar a “melhoria” no ambiente de trabalho são desafios impostos a esta área para atender às necessidades da instituição.

Quando uma instituição considera as pessoas como “Capital Humano”, ela acaba coisificando essas pessoas, igualando ou equiparando aos demais recursos da instituição como dinheiro, móveis, maquinários etc. Acontece o reducionismo, tornando possível, dessa forma, controlar e até quantificar esse “capital”, desconsiderando as possíveis falhas. Sendo “Capital Humano” um termo muito utilizado no campo dos Recursos Humanos, é interessante trazer sua definição e, segundo Oliveira, E. (2011, p.13), apontando Schutz :

O capital humano é composto de investimento com a finalidade de promover a formação educacional e profissional do indivíduo, destacando-se as aptidões, competências, e habilidade pessoais inatas ou adquiridas que proporcionem ao indivíduo receber mais renda no futuro.

Não se pretende trazer para este ponto do trabalho a questão do discurso nas instituições sobre “Capital Humano”, mas é importante refletir sobre qual sentido do discurso de “Capital Humano”, dentro das instituições, seria praticado e circularia entre seus funcionários por meio do imaginário a partir das Políticas de Recursos Humanos, dos Valores Institucionais e Cultura Organizacional das mesmas. O que estaria sendo produzido a partir desse discurso? Que práticas sociais seriam colocadas em jogo (reproduzidas e/ou apagadas) nesse discurso?

Paula (2002), em referência a Tragtenberg em seu livro *Administração, poder e ideologia* (1980), aprofunda o que propõe o autor, afirmando que os

departamentos de Recursos Humanos “teriam se tornado os reprodutores da ideologia participacionista¹⁷” (p.132).

Nesse ponto, reforçamos essa afirmação, visto que, conforme já citado, o atual sistema naturalizou essa participação e passamos por vários caminhos e motivos para que se pudesse naturalizá-la. Podemos citar como exemplos:

1. Presenciamos o desenvolvimento de uma sociedade que tem mais acesso à informação;
2. Temos sindicatos cada vez mais oficiais e desestruturados, com um formato de empresa e que nem sempre está do lado dos funcionários. Conforme Sarsur *et all* (2010), os sindicatos se veem enfraquecidos pelo o alto nível de desemprego e acabam sendo pressionados pelas empresas pela “flexibilização da contratação e remuneração de trabalhadores” (p.2). O autor, baseado em dados do Dieese de 2010, aponta que os trabalhadores têm reduzido sua participação em movimentos grevistas, o que acaba alterando as “formas de condução dos processos de ajustes pelas empresas” (p.5);
3. Temos órgãos fiscalizadores e até mesmo auditorias por parte de instituições clientes que verificam as condições de trabalho, indicadores de Pesquisa de Clima, Absenteísmo, Rotatividade¹⁸, Condições ambientais, e, é claro, se os “colaboradores” e a instituição estão qualificados e conformes para fazer os produtos solicitados com a qualidade e no tempo esperado.

Ao mesmo tempo em que temos uma inflação dos “equipamentos” de vigilância e fiscalizações, paradoxalmente, são acompanhados da precarização das condições de trabalho. Parece que estas duas situações são determinadas pelas mesmas condições. Fiscaliza-se e, ao mesmo tempo, não garante o que antes era considerado o mínimo. Posso citar como exemplo a reportagem da revista Isto É¹⁹, de 21/11/2002, “No mundo da Rua: Perfil das pessoas que dormem nas praças e calçadas do Rio de Janeiro não é de mendigos, bêbados ou meninos. São trabalhadores adultos que, muitas vezes, não têm dinheiro para voltar para casa”. Situação ainda comum nas ruas do Rio de Janeiro e de São Paulo também.

¹⁷ Para Tragtenberg (1992, p. 84) a “Escola das Relações Humanas aparece ante o operário com um caráter meramente instrumental e, nesse sentido, falso, não atingindo o vital. Esse participacionismo tende a manter a velha forma de relação entre capitães da indústria e operários”.

¹⁸ Rotatividade “é um indicador que considera a relação percentual entre admissão e desligamento de pessoas do quadro da organização e o número médio do quadro de pessoal”. (KNUPP, 2007, p. 38)

¹⁹ A reportagem pode ser acessada no link https://istoe.com.br/22244_NO+MUNDO+DA+RUA/.

Por menores que sejam essas transformações no campo do trabalho, mesmo que realizadas a morosos passos e com um caráter voltado para a maior produtividade e rendimento dos “colaboradores”, elas estão ressignificando as formas de trabalho seja interna ou externamente às instituições.

E, neste capítulo, discutimos estas relações de trabalho que têm sido ressignificadas pelo discurso participacionista, que vem sendo mobilizado, desde quando o fator psicológico foi sendo estudado em prol da produção, sendo esse discurso reforçado pelas ferramentas desenvolvidas e implantadas pelo setor de Recursos Humanos, que produzem o efeito de sentido de importância dos “colaboradores” nas decisões, ocultando a dominação de classe.

Esse discurso participacionista vem acompanhado do discurso de humanização, onde o objetivo é um sujeito saudável, que segue normas e que seja “gerenciável”. Sujeito este que é classificado e catalogado nas teorias administrativas/motivacionais.

Apresentamos também o percurso do setor de Recursos Humanos a este trabalho para entendermos o processo das mudanças internas das instituições para que pudessem acompanhar o desenvolvimento das instituições que, com o passar dos anos, sofrem influências históricas, políticas e tecnológicas.

Para dar continuidade ao desenvolvimento deste trabalho, no próximo capítulo, abordaremos a situação atual das instituições públicas e privadas, do ponto de vista da administração, além de trazer as principais teorias sobre gestão com os recortes produzidos a partir dos enunciados dos sujeitos participantes desta pesquisa, na condição de entrevistados.

4 OS DIAS ATUAIS E O DISCURSO DE GESTÃO E SOBRE GESTÃO

“As organizações modernas são produto da história e do tempo das sociedades onde se inserem, bem como da evolução dessas sociedades. Se hoje elas têm papel cada vez mais importante no cenário social é por que o próprio social lhe abre espaço. E quando as organizações tentam criar um imaginário próprio é ainda no social que elas vão encontrar as mensagens que tenham significados para seus públicos específicos. Mas não há imaginário neutro, nem signos neutros, nem significados neutros”
(FREITAS, 2006, p. 55)

É possível observar as instituições privadas introduzindo modelos estrangeiros de gestão organizacional ou produção que nem sempre são adequados à sua realidade, causando impactos significativos na chamada cultura organizacional. Podemos citar como exemplo o modelo de gestão TQC-Total Quality Control ou GQT - Gerenciamento pela Qualidade Total ao estilo japonês, proveniente do Toyotismo. O *toyotismo* se constitui, na atualidade, como a forma de produção predominante no sistema capitalista.

Decisões, por vezes, são tomadas baseadas em históricos e “cases de sucesso”²⁰ de instituições que não ficam em nosso país, que não seguem as mesmas leis e um povo cuja forma de pensar não chega nem perto de uma similaridade. Observa-se, então, uma desconsideração dos processos históricos de constituição da subjetividade.

Já as instituições públicas são guiadas por leis, decretos, portarias e orientações normativas, e têm sido constantemente forçadas a se modernizarem para gerar mais agilidade e eficácia em seu atendimento ao cidadão e, principalmente, por mais transparência em seus processos.

No setor privado, a transparência não é exigida nos mesmos moldes a partir dos quais é exigida no setor público; porém existem outras formas que são impostas pelo Estado para a prestação de contas com a sociedade, como, por exemplo, a constituição legal para emissão de notas fiscais, declarações como Relação Anual

²⁰ Case de sucesso: Na tradução *case*, significa caso, é a história de um acontecimento empresarial, pode ser a criação uma empresa, produto ou serviço, ou outros acontecimentos relacionados ao ambiente corporativo, que pode servir como aprendizagem para outros profissionais. Os cases são frequentemente utilizados em escolas de negócios. Disponível em < <http://b2midia.com.br/significado-case-no-ambiente-corporativo/>>. Acesso em 23. Fev. 2019. Interessante pensar porque funciona tanto palavras em inglês no dia a dia corporativo e fora das empresas? Podemos citar por exemplo *networking*, *conference call*, as condições de produção afetam de uma maneira um pouco indiferenciada, apesar de no fim formularem diferente em vários lugares e escopos da sociedade.

de Informações Sociais – RAIS, Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte-Dirf, Demonstrativos da Apuração da Receita Bruta Anual da Empresa, informes sobre Acidentes de Trabalho (CAT), criação de um Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO e Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais – PPRA (Norma Regulamentadora nº 9) que são fiscalizados pelo Ministério do Trabalho e várias obrigações a serem cumpridas, que são regidas pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, até mesmo a divulgação de Balanços Sociais²¹ como “boa prática” da instituição. Para as empresas de capital aberto e similares, a legislação nacional e internacional impõe regras específicas de transparência e confiabilidade.

Um dos motivos para todo este controle pelo Estado pode ser o fato de que, infelizmente, algumas decisões ou acontecimentos nas instituições não são adequados, extrapolam ou ignoram as leis e, então, torna-se necessária a fiscalização. Podemos citar como exemplo o excesso de horas de trabalho, o uso de ferramentas inadequadas, a execução de trabalhos de forma insegura, o desvio de dinheiro, o uso de produtos de baixa qualidade para bens de consumo etc.

Porém, temos um paradoxo existente ao pensarmos em Estado Neoliberal. Em certo sentido, é como se pudéssemos leiloar o Estado, colocá-lo para ser colonizado pelo capital. Com intervenção mínima e redução do Estado, grandes potências econômicas seriam beneficiadas e poderiam aparecer problemas afetando a oferta de empregos e salários, até porque ficaria a cargo e à mercê do mercado. A regulamentação funcionaria em benefício de quem?

Para compreender melhor, devemos pensar em jogos de poder, a partir dos quais as instituições privadas buscam o desenvolvimento a partir de contratações de pessoal, investimentos em pesquisas e implantações de novas tecnologias, permitindo a economia girar. Porém, ao Estado caberia controlar tudo isso através de leis e fiscalizações. Esse imperativo é atribuído ao fato de que, na ausência das fiscalizações, essas mesmas instituições poderiam visar somente ao lucro sem se preocupar com a “qualidade de vida”, mão de obra e o desenvolvimento e cuidado com seu entorno.

²¹ Balanço Social: é um conjunto de informações demonstrando atividades de uma entidade privada com a sociedade que a ela está diretamente relacionada, com objetivo de divulgar sua gestão econômico-social, e sobre o seu relacionamento com a comunidade, apresentando o resultado de sua responsabilidade social. Disponível em <http://www.portaldecontabilidade.com.br/obras/balancosocial.htm>. Acesso em 26 fev. 2019

O governo recebe pressão da sociedade, do cidadão-cliente²², que, na condição de usuário dos serviços públicos, exige serviços com mais qualidade e mais baratos, o que, para a instituição, significa a necessidade de redução de custos nos seus processos produtivos. Ao falarmos em “custos”, temos outra questão, pois há quem pense na tensão entre a escolha lexical de custo ou investimento. A educação custa, onera o Estado, por exemplo, ou o Estado investe na educação do seu povo? O dinheiro sai do mesmo lugar, seja custo ou investimento. A forma como se nomeia isso já é significar esse dinheiro e os processos que ele sustenta.

Trazemos, abaixo, dois recortes feitos a partir da entrevista para exemplificar esse discurso nas instituições, por resultados em instituições públicas e uma das formas de como o “custo” estaria inserido nas condições de produção das instituições privadas.

SD^{PU1}:

2-O que você pensa sobre a responsabilidade no seu cargo?

Função de alta responsabilidade, pois das ações dependem as pessoas e demais unidades da organização que necessitam da produção de resultados tanto próprios quanto institucionais.

A escolha lexical do sujeito-gestor **SD^{PU1}** “produção de resultados tanto próprios quanto institucionais” é um discurso a partir do qual os sentidos provêm de um discurso capitalista que pressiona os sujeitos a mostrarem e serem responsáveis por resultados como se fossem a própria instituição.

Conforme Oliveira *et al* (2010, p. 1454 e 1455):

As instituições públicas vêm adotando conceitos, discursos e práticas gerenciais típicas do mundo corporativo [...] influenciadas pela disseminação de concepções neoliberais, calcadas nas noções de *estado mínimo e gestão por resultados...* (grifo do autor).

SD^{PR1}:

3- Como é para você estar nesta função de gestor?

No início da carreira como gestor foi bastante difícil para mim entender que não deveria mais estar ligado as atividades operacionais e isso causou um estranhamento no início, pois, os resultados não dependiam mais exclusivamente de mim, bem como, entender que existiam

²² Cidadão-cliente, de PINTO, E. G. A Reforma, a Crise de governabilidade e o tipo de Estado inscrito na constituição de 88. Revista da Faculdade de Direito de Minas Gerais. N. 45. 2004, Disponível em <<https://www.direito.ufmg.br/revista/index.php/revista/article/view/1292>>. Acesso em: 15 de jun. de 2019. No documento Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, datado de 1995 temos a concepção de cidadão-cliente. Disponível em <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em 08 jan.2019

diferentes formas para se alcançar um resultado (diferente das que eu pensava) também me custaram certo tempo. Entender as pessoas, suas histórias, seus comportamentos são até hoje um grande desafio. Hoje, após mais de 10 anos como gestor, acredito que estou mais maduro e gosto da minha função.

A SD^{PR1} poderia ser: levaram certo tempo, demorou certo tempo, mas a palavra escolhida foi “custaram” certo tempo e esse fato produz sentidos que estão inseridos numa formação discursiva que apontam para uma lógica capitalista, neoliberal. Se considerarmos a lógica do “*Time is Money*”, mesmo que, para ele, seja desafiador e gratificante, o tempo é algo que aparece como valioso, que ninguém tem o suficiente. Então, todo tempo que se investe, ainda que seja para um amadurecimento, é custoso. O tempo custa para a instituição e para ele como pessoa. Fere o princípio Fordista de “fazer mais com menos”.

Verificamos que a gestão que os sujeitos trazem em seus enunciados não é a gestão de um operacional, mas sim de preocupação com as pessoas.

SD^{PU1} : ...pois das ações dependem as pessoas e demais unidades.

SD^{PR1} : Entender as pessoas, suas histórias, seus comportamentos...

Conforme Ribeiro e Mancebo (2013, p. 3):

As organizações encontram-se mais enxutas, flexíveis e descentralizadas. Em oposição à fábrica gorda do modelo taylorista/fordista, nasce a fábrica magra, caracterizada por uma estrutura flexível e transparente capaz de absorver, com um número reduzido de pessoal, as flutuações quantitativas e qualitativas da demanda

Com início em 1995, a “Nova Gestão Pública” trouxe uma visão mais democrática, segundo a qual o Estado deve priorizar o atendimento dos seus cidadãos através de instituições “eficientes e eficazes” (SOUZA; MELLO, 2012).

Essa modernização teria impacto também na forma de gestão destas instituições públicas que acabam trazendo e se orientando pelas mesmas ferramentas e experiências das instituições privadas. Segundo Siqueira; Mendes (2009), é preciso verificar se modelos administrativos de instituições privadas podem ser implantados em instituições públicas.

Souza e Mello (2012, p.6, grifo nosso) asseveram que:

[...] o gestor deve se pautar por normas extremamente mais rígidas que na iniciativa privada. Se ao administrador privado está permitido fazer tudo o que a lei não proíba, ao gestor público há a obrigatoriedade de somente fazer aquilo que a lei permita.

Como funciona esse processo de denominação de gestor versus administrador? Em princípio, seriam funções “equivalentes”, mas observamos, na citação acima, que gestor se refere, exclusivamente, à esfera pública (gestor público), por isso não é adjetivado.

Mas administrador realmente pode ser um sinônimo ou ter a equivalência de gestor nessa discursividade? Nas instituições, os gestores executam atividades que fazem com que pessoas, processos e negócios sejam administrados.

Tomamos como base o dicionário Michaelis²³ e temos as seguintes definições:

Administrador: Que ou aquele que administra, governa, dirige ou gere; administrante.

Gestor: diz-se de ou indivíduo que, sem mandato, administra negócios alheios.

Pela definição no dicionário, sim, podem ser sinônimos, pois, em seus significados, um cita o outro.

Retomemos o processo de comparação entre uma instituição pública e uma instituição privada, trazendo como exemplo algumas comparações de processos que são desempenhados em instituições públicas, por servidor público estatutário de cargo efetivo, e como são desempenhados por instituições privadas, por “colaboradores” que têm cargos regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT):

Processo	Público	Privado
Contratação de pessoal	Concurso Público – conforme Art. 37, inciso II da Constituição Federal de 1988. Lei nº 8112 de 11 de dezembro de 1990.	Processo Seletivo definido pela instituição.
Compras de materiais, obras ou serviços	Licitação – conforme Art. 37, inciso XXI da Constituição Federal de 1988. Lei da Licitação nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Lei nº 10.520	Pode-se comprar livremente ou adota uma regra mais conveniente a sua instituição.
Demissão	É uma penalidade e somente ocorre nos casos previstos em lei.	A qualquer momento que a instituição julgar pertinente, a demissão pode ocorrer.
Estabilidade/ Tempo de adaptação	O servidor público passa por um estágio probatório de 3 anos, sendo submetido a avaliações de desempenho com itens relativos ao cargo. Lei 8112/90 Art. 20.	Existe um período de experiência de até 90 dias para verificar a adaptação do novo “colaborador”. CLT Art. 451.

Quadro 2 - Comparação entre público e privado

Fonte: autoria própria

²³ <https://michaelis.uol.com.br/>

Com tantas leis, as instituições públicas têm seus processos mais burocratizados visto a obrigatoriedade do cumprimento, ao passo que, nas instituições privadas, os processos são definidos por procedimentos internos que não descumpram a CLT²⁴.

Já no que diz respeito à gestão, discursos prontos seriam incutidos e tomados como verdade para os sujeitos que estão ou querem se inserir neste contexto. Os cursos preparatórios e o mercado de trabalho reforçariam um já dito sobre gestão e a imagem do gestor.

Conforme pontua Paula (2005, p. 57),

Esses pressupostos do gerencialismo estão cada vez mais entrelaçados no tecido social, pois não é mais possível ignorar que as organizações empresariais exercem uma grande influência na sociedade: as posições de status estão sendo ocupadas por homens e mulheres de negócios e as empresas vêm desempenhando um papel dominante no processo de socialização dos indivíduos no que se refere a educação, como a aquisição de habilidade e experiências. Além disso a mídia vem transmitindo os valores que estão sob a esfera de influência do mundo dos negócios, contribuindo para que os seus símbolos, linguagens e crenças invadam a cultura tanto do ponto de vista material quanto intelectual e espiritual.

Podemos apontar, como exemplo desta nova postura que deveria ser adotada, a noção de *empreendedorismo*, que se apoia em uma amplificação do individualismo e é reforçada pelo Neoliberalismo (PENA, s.d.).

Segundo Paula (2002, p.142):

[...] alguns acreditam que é possível alcançar a liberdade abandonando o mundo das organizações para fazer autogerenciamento ou permanecendo associado a uma empresa, mas como empreendedor da própria carreira.

Ainda para a autora (PAULA, 2002, p. 142), apoiada em Harvey (1992), está se consolidando uma ideologia do empreendedorismo, que “extrapola as fronteiras das empresas e se entrelaça no tecido social”.

Pensamos aqui no caso daqueles que trabalham por conta própria, que abrem suas empresas, ou que, de alguma forma, iniciam um negócio. A empresa seria essa pessoa e, mesmo assim, conforme Tragtenberg já alertava sobre a falsa impressão de liberdade (PAULA, 2002), o empreendedor trabalharia igual ou até mais que um “colaborador” de qualquer instituição para que também pudesse

²⁴ Sigla de Consolidação das Leis do Trabalho

satisfazer suas necessidades, sejam elas reais ou ilusórias. “Vicent (2018) aponta o empreendedorismo como “um discurso que tem por objetivo converter os trabalhadores em empresários de si mesmos” e Dardot e Laval (2016, p. 353) pontuam que “o novo sujeito é o homem da competição e do desempenho. O empreendedor de si é um ser feito para “ganhar”, e ser “bem-sucedido”.

Esse discurso do empreendedor vem atrelado ao discurso de sucesso e, por consequência, aos discursos motivacionais. Houve um deslocamento de *motivacional* para sucesso e para *empreendedor* (motivação → sucesso → empreendedor). Houve então um deslizamento de sentidos pelo efeito metafórico, que seria a substituição de uma palavra por outra e que reproduz marcas históricas. Para Pêcheux, em *Análise Automática do Discurso* ([1969] 1993, p. 96), o efeito metafórico é um “efeito semântico produzido por uma substituição contextual”.

Apesar do deslize de sentidos, o sujeito permanece sendo o único responsável pelo binômio “sucesso x fracasso”, seja em nível individual ou institucional.

O sucesso, nessa condição, também seria perseguido e de uma forma até quase que obrigatória, já que essa pessoa está na condição de provar para si mesma e para a sociedade o seu valor enquanto empresário. Ou seja, o sucesso seria imposto e até almejado em qualquer situação ou condição de trabalho, pois faz parte das condições de produção contemporâneas.

Para compreendermos este percurso do empreendedor, é importante saber que o conceito de empreender veio mudando através dos séculos:

[...] no século XII o empreendedor era visto como a pessoa que incentivava brigas. Já no século XVI empreendedor era a figura daquelas pessoas que dirigiam uma ação militar. E no século XVII o empreendedor era a pessoa que criava e dirigia um empreendimento, ou seja, eram as pessoas inovadoras que corriam riscos em busca de oportunidades de obterem lucros. Eram agentes de mudanças, o “motor” do desenvolvimento econômico (GREATTI; SENHORINI 2000, p. 22).

Interessante perceber que o movimento do empreendedor, apesar de estar fora da instituição, acabou resultando em um outro movimento de valorização dentro da instituição. Existe uma porosidade entre público e privado. Passa-se de um para o outro. Até porque o que está em jogo é o capital. Por isso o gerencialismo na instituição pública. Existe uma passagem muito mais fluida de um para o outro. E, conforme afirma Martins (2005, p. 158), “fica claro que não existe um espaço público natural e que a nossa atenção deve recair não apenas na evolução e na porosidade

da fronteira entre público e privado, mas também na evolução das significações que estas noções revestem”. Podemos trazer como exemplo o uso de um vocabulário ligado ao mercado de capital: “Investimento em educação” e não mais a “promoção da educação”. Quando se fala em “investimento”, mobiliza-se um discurso neoliberal da responsabilização do indivíduo por sua educação e condição social, e o efeito de sentido produzido é de disposição de valores financeiros, de recursos para a educação. O mesmo acontece em “investimento em saúde”. A partir do investimento, espera-se um retorno também financeiro, econômico. Ao utilizar “promoção”, produz-se sentidos outros, como de ascensão e incentivo da educação. A partir da promoção da educação, o envolvimento/participação da sociedade passaria a ser considerado.

Atualmente, o “colaborador empreendedor” seria aquele que apresentaria um perfil e características em sua personalidade entendidas como positivas e que agregariam internamente.

Ainda conforme Greatti e Senhorini (2000, p. 22):

A característica empreendedora é vital para o profissional que deseja continuar no mercado de trabalho, já que o mesmo exige pessoas mais criativas, que saibam assumir riscos, que possuam iniciativa própria para a resolução dos conflitos e que sejam mais persistentes quanto aos seus objetivos.

O modo como o empreendedorismo é significado no campo de Recursos Humanos seria como um diferencial, porém, na verdade, é um requisito para os candidatos, sendo uma condição para o trabalho. Seria um “empreendedorismo controlado”, já que são impostos limites do que se pode ou não fazer na instituição, como, por exemplo: controle de ponto, indicadores de produtividade, indicadores de qualidade, calendário de trabalho acordado previamente entre instituição e sindicatos etc.

Trouxemos aqui a questão do empreendedorismo e as formas de empreendedor atuais para podermos, no decorrer do trabalho, trazer este conceito do “colaborador” engajado com a instituição, em qualquer nível hierárquico e também ajudar na compreensão os enunciados dos gestores que são analisados nesta pesquisa.

A aplicação desta pesquisa qualitativa a uma amostra de gestores de uma instituição pública e de uma instituição privada apontam para este estudo a formação discursiva que os sujeitos se identificam e se constituem. Segundo Orlandi

(2012, p.10), a partir da sua inscrição em uma Formação Discursiva, “rede de filiações de sentidos”.

[...] o sujeito adquire identidade e o sentido adquire unidade, especificidade, limites que configuram e o distinguem de outros, para fora, relacionando-o a outro, para dentro. Essa articulação entre um fora e um dentro são efeitos do próprio processo de interpelação. (ORLANDI, 2007c, s.n.):

O gestor, que é um dos objetos discursivos deste estudo, está relacionado a uma posição passível de se ocupar, um lugar social que se constitui a partir de processos (d)e significação relacionados à exterioridade. Estar nessa posição submete diferentes sujeitos a um discurso “formatado”, objeto e resultado dos estudos da Administração, pautando e balizando os diferentes procedimentos que se pode ou deve adotar em uma instituição e até mesmo o que pode e deve ser dito.

Esse discurso do mundo dos negócios pode ser entendido como cumprindo exatamente com essa missão de garantir a eficiência e onipotência humanas (CHIES; MARCON, 2008).

Conforme Haro (2011, p. 43), “estamos perante um código de regulação comportamental e emocional que indica atividade empresarial no palco privilegiado de aplicação desse código”.

O indivíduo é interpelado pela ideologia e, quando está em uma instituição, ele se individua de forma distinta. Conforme Orlandi (2015b, p. 190-191),

É na individuação do sujeito que incide o modo como a instituição [...] e seus discursos o produzem como tal, estabelecendo as condições para seu processo de identificação com este ou aquele sentido, esta ou aquela posição sujeito na sociedade e na história.

A interpelação pela ideologia preside a sua individuação pelo Estado, que, na articulação do simbólico com o político, administra as relações de poder na sociedade, e, conseqüentemente, a gestão das relações de forças e de sentidos.

Temos considerado, discursivamente, que a identidade não é uma essência que carregamos, ela resulta de processos de identificação. O sujeito individuado inscreve-se, por suas práticas simbólicas, em uma ou outra formação discursiva, identificando-se com este ou aquele sentido, constituindo-se em uma ou outra posição sujeito na formação social (patrão, empregado, traficante, aluno, pessoa com deficiência, ou professor, etc. com seus sentidos).

Ainda segundo Orlandi (2007c, s.n.), no artigo *A questão do assujeitamento: um caso de determinação histórica*:

O modo de interpelação do sujeito capitalista pela ideologia é diferente do modo de interpelação do sujeito medieval (E. Orlandi, 1996): se, no sujeito medieval, a interpelação se dá de fora para dentro e é religiosa, a interpelação do sujeito capitalista faz intervir o direito, a lógica, a identificação. Nela, não há separação entre exterioridade e interioridade, mesmo se, para o sujeito, essa separação continue a ser uma evidência

sobre a qual ele constrói, duplamente, sua ilusão: a de que ele é origem de seu dizer (logo, ele diz o que quer) e a da literalidade (aquilo que ele diz só pode ser aquilo) como se houvesse uma relação termo-a-termo entre linguagem, pensamento e mundo.

O sujeito moderno – capitalista – é ao mesmo tempo livre e submisso, determinado pela exterioridade e determinador do que diz: essa é a condição de sua responsabilidade (sujeito jurídico, sujeito de direitos e deveres) e de sua coerência (não-contradição) que lhe garantem, em conjunto, sua impressão de unidade e controle de/por sua vontade.

Cada instituição apresenta o que ela denomina como sua *Cultura Organizacional*²⁵ e o sujeito que está na posição de gestor é inevitavelmente afetado por ela, além também de toda uma formação discursiva e imagens formadas socialmente para sua posição. A *Cultura Organizacional* e a imagem são resultado de um mesmo processo em certo sentido. Processo esse criado pelas instituições.

Estes sujeitos se inscrevem em uma Formação Discursiva que ele se identifica para que possa se constituir. Este efeito produzido pela posição sujeito que ocupa é da ordem do imaginário. “A forma-sujeito do discurso, na qual coexistem, indissociavelmente, interpelação, identificação e produção de sentido, realiza o non-sens da produção do sujeito como causa de si sob a forma da evidência primeira” (PÊCHEUX, 1995, p. 266).

Segundo Pêcheux (1975), é possível distinguir duas formas de esquecimento: o esquecimento enunciativo (nº 2) e o esquecimento ideológico (nº 1). O esquecimento enunciativo (nº 2) está relacionado ao fato de que, ao falar, “o sujeito seleciona no interior da formação discursiva que o domina” as formas e sequências que nela se encontram em relações parafrásticas (ORLANDI, 2001, p. 34-35).

Já o esquecimento ideológico (nº 1), segundo Orlandi (2001, p. 35), “é da instância do inconsciente e resulta do modo como o sujeito é afetado pela ideologia”. Por esse esquecimento, o sujeito tem a ilusão de ser a origem do dizer, esquecendo que os sentidos significam porque são determinados pela inscrição dele na língua e na história e não por sua vontade própria.

O sujeito adquire uma identidade a partir da posição que ocupa, insere-se em uma formação discursiva e se apropria dela, transforma-se e, então, passa a reproduzir essa formação discursiva. A forma sujeito caracteriza o modo como esse

²⁵ Para Fleury (1995, p.8) autora do campo da sociologia “[...] um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação”.

sujeito se subjetiva. Segundo Orlandi (2015a, p.21), “a forma-sujeito de fato, é a forma de existência histórica, de qualquer indivíduo, agente das práticas sociais”.

Ainda sobre discurso, Orlandi (2012, p. 9) aponta que:

Os processos de produção do discurso implicam três momentos igualmente relevantes: sua constituição, a partir da memória do dizer, fazendo intervir o contexto histórico-ideológico mais amplo; sua formulação em condições de produção e circunstâncias de enunciação específicas e sua circulação que se dá em certa conjuntura e segundo certas condições.

Trazendo o discurso sobre gestor a partir dos enunciados dos sujeitos identificados como as sequências discursivas SD^{PU} e SD^{PR} , temos um recorte abaixo em formato de quadro produzido a partir da questão número 1 da entrevista:

1 - O que significa ser gestor para você?

Dispusemos em formato de quadro as respostas e apresentamos este recorte para ser analisado:

SD^{PU}	SD^{PR}
Significa operar uma organização	Significa assumir a responsabilidade de...
Condução	Gestor é uma função que....
Significa nortear e organizar	Possibilidade de gerir e se responsabilizar...
Planejar, dirigir e monitorar o trabalho	Ser um exemplo de liderança...
Administrador ou Gerente	Liderar equipes de trabalho para...
	Busca contínua de alinhamento das expectativas da...

Recorte 2 - Quadro comparativo das instituições questão-1

Os indivíduos que contribuíram para esta pesquisa são interpelados pela ideologia administrativa empresarial neoliberal, o que os torna sujeitos-gestores, fazendo com que seus enunciados fossem formulados a partir desta posição social, deixando marcas mais específicas atreladas às suas condições de produção.

Nos enunciados acima, a prevalência dos sentidos atribuídos ao termo gestor na instituição pública diverge do sentido para os sujeitos na instituição privada. Nas respostas das questões realizadas com os gestores de ambas as instituições,

podemos perceber a produção de diferentes modos de significar a função de gestor de acordo com as condições estritas de produção dos enunciados analisados.

O gestor de uma instituição pública ou privada tem de ser gestor de pessoas, muito mais do que de processos, pois estes já foram desenhados, pensados, já se chegou a um patamar elevado, ao passo que temos aplicativos, algoritmos, decretos, portarias, leis, tudo que indica como deve ser feito. O problema é fazer com que as pessoas façam o que deve ser feito.

No caso da instituição pública, o discurso administrativo aparece fortemente, pois os enunciados produzidos remetem à ideologia contida inicialmente na Teoria Geral da Administração (TGA), mais precisamente localizada na Teoria Clássica da Administração, datada em torno de 1916, e teria como precursores Henry Ford e Henri Fayol. Essa teoria teria como característica a ênfase na estrutura organizacional, pela visão do homem econômico e pela busca máxima de eficiência. Os enunciados dos sujeitos acima mobilizam, em seu discurso, os princípios da administração definidos por Fayol, em que administrar seria prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (POC3).

A presença do POC3 materializa um discurso de “gestão ideal”, que já se fez memória (memória discursiva), através da presença do interdiscurso.

Nas definições de liderança explanadas no decorrer dessa tese, temos o discurso de liderança dos autores sendo reproduzidos pelos sujeitos que estão na posição de gestores da instituição privada. Que condições são essas que fazem o gestor agir neste papel de líder? O gestor é um produto das mesmas condições de produção que constituem o sentido do líder. De que maneira é possível, num certo momento histórico, a figura do gestor ser equivalente à figura do líder? Pensando o desenvolvimento da gestão dentro das organizações, que passou por um período autocrático, em que as pessoas eram parte de um processo produtivo, para o então cenário atual a partir de abertura de mercado, inserção de novas tecnologias, ênfase nos comportamentos dos “colaboradores”, liderança e um sistema neoliberal onde a cobrança das instituições por pessoas em cargos de comando que apresentem um perfil de liderança fica compreendido o assujeitamento dos indivíduos na posição gestor.

Os enunciados da instituição privada também reproduzem a ideologia contida na Teoria Geral da Administração (TGA), mais especificadamente na Teoria das Relações Humanas e, como podemos ver na citação abaixo, vem sendo atualizada

pela “humanização” nas instituições e diferentes papéis dos gestores/administradores, que trazem a maior participação do funcionário e o líder mais integrado e preocupado com seus liderados. A preocupação com a humanização nas instituições já denuncia um ambiente desumano.

O papel do administrador conforme formulado na proposta de Mayo, promove uma inversão na rígida hierarquia administrativa pregada por seus antecessores Taylor e Fayol. Fayol conferiu à autoridade autocrática poderes quase divinos. Mayo valoriza o consenso grupal, pretendendo substituir o autoritarismo do sistema fabril pela lógica da compreensão, exercitada pela elite de administradores, que deverá ser apta a compreender os fatos sociais na sua natureza, excluída a possibilidade de envolvimento emocional ou preconceituoso (TEIXEIRA, 1982, p.69)

É interessante essa reprodução de dizeres que, na verdade, pouco fazem para romper ou inverter a “rígida” hierarquia administrativa ainda existente nas instituições. A repetição desses dizeres mostra que isso ainda está longe de se tornar uma prática naturalizada. Além de ser também interessante observar que a busca pela compreensão só pode ser praticada pela elite, o que faz com que, de alguma forma, a hierarquia prevaleça e permaneça.

Ambas as sequências discursivas (SD^{PU} e SD^{PR}) remetem seu discurso a um já dito, trazemos então a definição de memória discursiva, que, para Orlandi, funciona antes e é constituída pelo esquecimento. É um conjunto de formulações feitas e já esquecidas que produzem o que dizemos. A memória discursiva é trabalhada pela noção de interdiscurso (eixo vertical), onde todos os dizeres já ditos e esquecimentos representam o dizível. (ORLANDI, 2001, p.32).

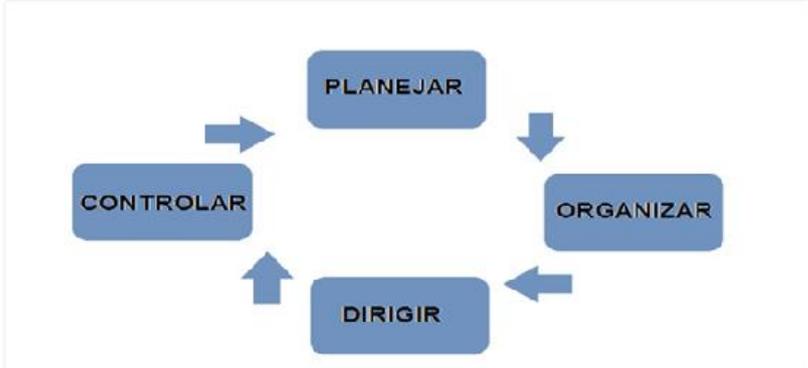
Pêcheux (2015, p. 46), em Papel da Memória, afirma que “a memória discursiva seria aquilo que, face a um texto que surge como acontecimento a ler, vem restabelecer os “implícitos” (quer dizer, mais tecnicamente, os pré-construídos, elementos citados e relatados, discursos-transversos, etc.)”, ou seja, representa a estabilização do discurso permitindo repetição (efeitos de paráfrase). Porém, é uma estabilização frágil, pois pode ser quebrada a cada novo acontecimento discursivo.

Esses preceitos seriam amplamente divulgados e estudados nas áreas administrativas e, principalmente, pelos gestores de instituições empresariais. Visto que esta teoria também abordaria a estruturação empresarial e seus conceitos e discursos ainda orientam a gestão empresarial nos dias de hoje. Abaixo, apresentamos um recorte de um artigo datado de 02 de junho de 2018, extraído do

site IBC Coaching²⁶, que mostra esses fundamentos ainda sendo disseminados com um deslizamento de comandar e coordenar para dirigir, no recorte 3 abaixo, mas, ainda assim, colocados como principais funções para um administrador/gestor.

VOCÊ CONHECE AS FUNÇÕES BÁSICAS DA ADMINISTRAÇÃO (PODC)?

Postado em 2 de junho de 2018 por José Roberto Marques



A administração tem como principal função trazer os melhores **resultados organizacionais**, colocando em prática um gerenciamento com base em resultados e maximizando a possibilidade de crescimento, eficácia e ganho.

Todos os administradores devem desempenhar ao menos quatro funções básicas de gestão. Como elas são indispensáveis, podemos conceituar administrador como uma pessoa que planeja, organiza, dirige e controla as atividades de uma organização.

É fundamental que o gerenciamento siga esses princípios da administração, que podem ser agrupados em quatro funções essenciais conhecidas como PODC, uma sigla que reúne as palavras Planejamento,

Pesquisar

Pesquisar

IBCO INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING ISO 9001

Tudo sobre Coaching

E-BOOK GRATUITO

Tire suas dúvidas sobre Coaching

Seu Nome

Recorte 3 - Artigo IBC (Instituto Brasileiro de Coaching)

Fonte: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/voce-conhece-as-funcoes-basicas-da-administracao-podc/>

Nesses esquemas, como o recorte 3, há uma pressuposição de transparência da linguagem, como se todos tivessem a mesma interpretação desses significantes.

Albarello (2006, p. 52, grifo nosso), uma pesquisadora do campo da administração, traça um paralelo entre o administrador privado e o administrador público e que podemos ver refletido nas sequências discursivas dos sujeitos envolvidos nesta pesquisa:

O administrador privado se concentra na visão do mercado, que abrange a necessidade dos clientes, a otimização dos recursos financeiros, humanos e materiais e visa os melhores resultados quanto à produtividade, eficiência e eficácia, qualidade total, responsabilidade social e competitividade, atento à maximização de lucros. Assim, o **gestor privado apresenta perfil da objetividade**, pois busca a **eficiência a qualquer custo**, através da utilização de modernas técnicas administrativas e do conhecimento micro e macro empresarial.

A visão do administrador público se concentra na qualidade da prestação de serviços, sendo que os objetivos e respectivos resultados devem estar

²⁶ Disponível em <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/voce-conhece-as-funcoes-basicas-da-administracao-podc/>>. Acesso em 22 de jun, 2019

relacionados aos interesses sociais. Pois, para Cruz (2006, p. 2) “as pessoas que pagam impostos - contribuintes esperam, e merecem um serviço público de boa qualidade. E a equipe que presta o serviço precisa saber bem o que se espera dela e o que é necessário fazer e como buscar caminhos para melhorar”. Dessa forma, **o gestor público deve apresentar um perfil não apenas objetivo, mas também subjetivo** - que se volte ao social, à cidadania, e deve abranger conhecimentos acerca do direito administrativo e representação diante de contatos políticos administrativos.

Após esta leitura da definição da autora acima, apresentamos uma citação de Grigoletto (2002) por Cavallari (2005, p.39), que afirma que:

“O traço que define a função sujeito é a ilusão constitutiva de ser a origem do que diz pelo mascaramento ideológico de que seu discurso sempre remete a um Outro”. Postula-se, assim, a noção de sujeito múltiplo, descentrado e faltoso, cujas palavras sempre lhe escapam, embora lhe pareçam controláveis e contornáveis”.

Todo este movimento dos gestores é trazido para a Análise de Discurso enquanto condições de produção de um discurso que compreende não apenas a situação ou o contexto sócio-histórico em que ele é produzido, mas também os sujeitos e a memória discursiva. Conforme Orlandi (2001, p. 31) define, o interdiscurso é:

(...) aquilo, que fala antes, em outro lugar, independentemente. Ou seja, é o que chamamos de memória discursiva: o saber discursivo que torna possível todo dizer e que retorna sob a forma do pré-construído, o já-dito que está na base do dizível, sustentando cada tomada da palavra. O interdiscurso disponibiliza dizeres que afetam o modo como o sujeito significa em uma situação discursiva dada.

Apesar da citação de Albarello (2006) acima pontuar o gestor privado como objetivo e o gestor público como, além de ser objetivo, também ser subjetivo, percebemos discursos inversos na atualidade, onde o gestor privado se coloca em uma posição subjetiva, com o intuito de ter um “colaborador” mais engajado e com metas coincidentes a partir de discursos que geram efeitos de sentidos de participação, responsabilidade social, valorização, confiança, saúde e bem-estar. E, em contrapartida, o discurso gerencialista, neoliberal, traz a objetividade no serviço público, com as cobranças por metas e resultados.

A seguir, apresentamos as teorias sobre gestão e liderança para buscar entender como esses objetos discursivos gestor e líder funcionam produzindo sentidos de como deve ser a gestão e como se diferencia no público e no privado, que é o objetivo deste trabalho.

5 GESTOR OU LÍDER? QUAIS SENTIDOS NAS INSTITUIÇÕES?

Uma das questões que mais apareceu para fazer uma aproximação ou diferenciação entre as instituições privadas e públicas é o modo de denominar o gestor. Ora como líder, ora como gestor, ora como chefe, conforme nos materiais de análise como por exemplo, nos questionários de Pesquisa de Clima que foram utilizados como recorte para esta tese e na entrevista discursiva, ao passo que os gestores significaram a gestão trazendo características de líder e gestor ao mesmo tempo.

Então, a partir disso, vamos retomar as teorias administrativas, porém focadas em estudos sobre liderança e gestão, que seriam complementares quando falamos de Gestão de Pessoas. Na entrevista discursiva, percebemos que os enunciados das respostas tanto na instituição pública como na instituição privada trouxeram uma regularidade de foco na gestão de pessoas.

Essas respostas foram provenientes desta co-construção do material, já que, conforme já colocado nesta tese, a analista de discurso desta pesquisa já atuou e/ou atua nas instituições, o que mobiliza fortemente a questão do imaginário de ambas as partes.

Conforme Cardoso e Amorim (2011, p.91):

A crescente sofisticação do ambiente corporativo, as alterações na estrutura econômica mundial em curso desde os anos 80 e as demandas sociais nos países desenvolvidos, por sua vez, expandiram e de certa forma, reelaboraram o sentido da liderança para além dos limites da empresa.

A liderança e a gestão ultrapassaram as paredes corporativas e se expandiram para escolas, hospitais, ONGs, serviços públicos e até mesmo para os lares onde podemos mencionar o termo “Chefe de família”²⁷, por exemplo. O conceito de empresa estende-se a todos os setores.

Gestores e líderes apresentam papéis assumidos, pois já têm imagens pré-estabelecidas na sociedade, conforme Pêcheux (1995, p.160):

É a ideologia que fornece as evidências pelas quais “todo mundo sabe” o que é um soldado, um operário, uma fábrica, uma greve, etc., evidências que fazem com que a palavra ou um enunciado “queiram dizer o que realmente dizem” e que mascaram, assim, sob a “transparência da linguagem”, aquilo que chamaremos o caráter material do sentido das palavras e dos enunciados.

²⁷ Neste trabalho, tratamos “Chefe de Família” como homem ou mulher. Ver artigo no site do IBGE sobre mudanças na família brasileira. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/13223-asi-ibge-detecta-mudancas-na-familia-brasileira>. Acesso em: 13 out. 2019

Conforme Alonso e Rodriguez (2013, p. 44), o “discurso sobre gestão tornou-se hegemônico”. A gestão estaria presente em todas as abordagens administrativas como um dos pontos centrais para conseguir a melhoria de produtividade ou resultados. Se não de forma explícita, aparece entrelaçada em cada abordagem e discurso de liderança que propõe ensinamentos e/ou técnicas de como os comportamentos dos gestores devem ser para conseguir atingir os objetivos institucionais. Esse ponto já foi abordado durante este trabalho.

Neste momento, dedicar-nos-emos às principais teorias sobre liderança/gestão, que são: Teoria dos Traços de Personalidade, Estilos de Liderança com foco em Grid Gerencial e Liderança Situacional.

Conforme Jesuíno (2005 p.7-8):

Existem quase tantas definições diferentes de liderança como autores que a tentaram definir.

Líder, de acordo com o Dicionário de Moraes (1980), é uma grafia aportuguesada da palavra inglesa *leader*, e significa, em português, guia virtual e, em brasileiro, condutor.

Ainda para o mesmo autor, apoiado em McKenzie (1969), a gestão pode ser entendida como um conceito mais amplo, onde planejar, organizar, dirigir e controlar são suas atividades; já liderança limita-se apenas aos aspectos direcionados ao relacionamento com pessoas.

Já os autores Griffin e Moorhead (2015) pontuam quatro funções dos gestores, que são planejamento, organização, liderança e controle e chama a atenção para o fato de que, apesar de serem dispostas em uma sequência, elas aconteceriam de forma simultânea.

Tendo em vista os aspectos citados pelos autores acima, percebemos que liderança seria uma função da gestão, de certa forma, reforçando que gestão seria algo mais amplo e liderança um aspecto da gestão.

Nesse sentido, Griffin e Moorhead (2015, p. 8) colocam que “liderar é o processo de fazer que os membros da organização trabalhem juntos em direção à conquista das metas”. No entanto, não explicita de quem seriam as metas.

O autor Bendassolli *et al.* (2014, p. 411), apoiado em DuBrin (2013), aponta para o problema de:

Definições de liderança terem proximidade ou serem sobrepostas com conceitos similares ou correlatos. E a mais citada nas literaturas é a distinção entre liderança e gestão, ou entre líder e gestor (gerente, chefe, supervisor, etc.). Amplamente falando, liderança é apontada como dizendo respeito aos

aspectos interpessoais da gestão, enquanto planejar, organizar e controlar são associados aos aspectos mais propriamente administrativos.

Para Lück (2012, p. 37), liderança seria:

Um conceito complexo que abrangeria um conjunto de comportamentos, atitudes e ações voltando para influenciar pessoas e produzir resultados, levando em consideração a dinâmica das organizações sociais e do relacionamento interpessoal e intergrupar no seu contexto, superando ambiguidades, contradições, tensões, dilemas que necessitam ser mediados a luz de objetivos organizacionais elevados.

E, para Hersey e Blanchard (1974, p.87), liderança seria definida como:

Um processo de influência nas atividades de um indivíduo ou de um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação. Fundamentalmente, a liderança inclui a realização de objetivos, com pessoas e através desta. Portanto o líder deve ocupar-se de tarefas e relações humanas.

Podemos refletir sobre estas “metas” e “objetivos” a serem atingidos que são citados nas definições sobre liderança. Priorizam-se, as metas e os objetivos da organização e, com isso, o efeito de coincidência entre a instituição e o “colaborador” torna-se uma falsa coincidência, porque a meta, no fim das contas, é da empresa, ou seja, a meta do “colaborador” é a meta da instituição.

Essa coincidência tem um funcionamento muito específico, pois a questão da culpabilidade, a responsabilização por não alcançar as metas acaba sendo encarada pelos gestores/liderança como se não alcançassem as suas próprias metas, ou seja, existe uma confusão (de fusão) falsa, pois as metas são da instituição e não do gestor, porém ele as assume como suas, ainda mais por ser o representante da instituição.

Hersey e Blanchard (1974) apontam que, na teoria clássica ou na científica, a função do líder era, evidentemente, estabelecer e impor critério de realização, a fim de atender os objetivos da organização.

As condições de trabalho se alteram, mas continuam ruins e perigosas. Com a inserção de bens supérfluos, o trabalhador sempre seria instigado a consumir mais e, para isso, deveria trabalhar mais. Com a administração, todo o processo de manipulação tornar-se-ia normal a ponto de existirem controles contínuos de comportamentos que garantiriam uma perfeita interiorização de valores da instituição com o objetivo de torná-los também do indivíduo que passa a interiorizar os mesmos e a persegui-los, tornando-os suas metas pessoais.

Dessa forma, a partir do arquivo textualizado nos textos teóricos acima, o gestor representaria a instituição, portanto ele é a instituição. Existe uma consciência de

metas e objetivos. E, como instituição, esse gestor vai tentar trabalhar no posicionamento daqueles que estão lá também, no caso, os “colaboradores”. Com existência da relação de trabalho entre gestor e gerenciado, é possível que este se posicione a favor da instituição. São posições que implicam uma certa complementariedade, mas que sabemos que há muitos desencontros. Se fosse algo naturalizado, não existiria tanta literatura e cursos com prescrições sobre como ser um bom líder, como engajar os “colaboradores” ou até mesmo sobre melhores formas para atingimento de metas.

Podemos refletir sobre o que Jesuíno (2005, p. 55), apoiado em Bass (1981), salienta: se é certo que os líderes (formais) têm que gerir e os gestores têm que liderar os dois conceitos não são sinônimos.

Porém, percebemos que, em algumas instituições, o gestor e o líder acabariam se tornando um só, devido a um mesmo sujeito “ter” que apresentar/desenvolver estes perfis²⁸ no seu dia a dia para gerenciar um setor e, ao mesmo tempo, liderar os “colaboradores”.

Borges e Mendes (2014, p. 91-94) aborda a necessidade desses perfis nas instituições.

As chefias constituem um elemento essencial para o bom desempenho de qualquer organização, pois têm sobre a sua égide um conjunto de fatores que necessitam de ser conduzidos e encaminhados na mesma direção com vista a atingir os objetivos definidos pela mesma. Neste sentido, surge a figura do Comandante de Esquadra, enquanto responsável pela segurança de determinada área geográfica. Este, mediante aquilo que são as suas funções, necessita de ser dotado de competências de gestão e de competências de liderança, o que faz com que dois perfis distintos sejam integrados numa só pessoa.

[...] Seguindo esta ideia, Rouco (2012, p. 42) afirma que “o comandante desempenha as funções de gestor e quando necessário desempenha o papel de líder, estando nesta combinação a arte de comandar...”.

Conforme o adiantamento do capítulo, outras definições de liderança serão trazidas e estas são alteradas de acordo com as condições de produção, resultando em diferentes abordagens teóricas e novos modos de significar e textualizar o sentido de liderança.

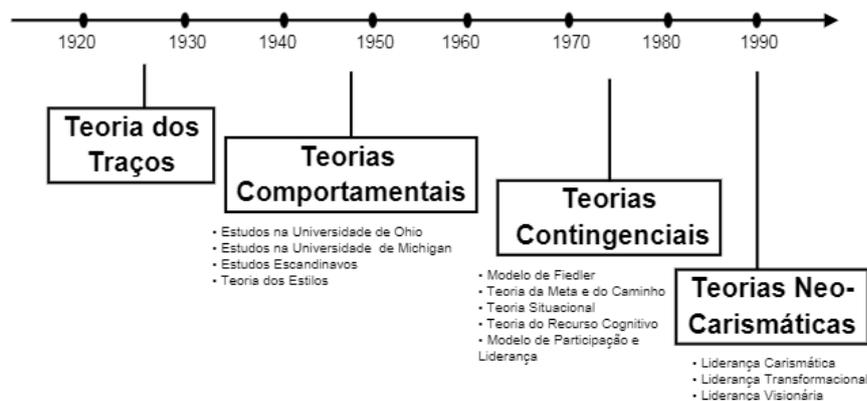
No decorrer da tese, trazemos citações de Bruna Gonçalves Machado (2016), que é mestre pela Universidade do Vale do Sapucaí – Univás e que, em sua dissertação, analisou os sentidos de chefe e líder, apresentando, inicialmente, como

²⁸ Não vamos nos ater à discussão de líderes formais ou informais (que são aqueles que se sobressaem ou são escolhidos naturalmente por um grupo e não pela instituição).

essa diferença foi sendo construída e significada em dicionários impressos de épocas distintas até a maneira como se encontram definidas em sites de pesquisa no espaço digital atualmente, além dos efeitos dessa forma de circulação nos processos de estabilização dos sentidos e de individualização dos sujeitos. A autora aponta que:

[...]o que observamos no/pelo discurso da liderança pode ser a construção de uma reordenação do discurso empresarial e do discurso de gestão pela atualização do ponto de convergência desses discursos para uma forma que seja mais atual, mais aceita e mais humana. (p.98)

Desta forma é oportuno resgatar-mos mesmo que brevemente as teorias de liderança, para que possamos compreender como ela vem sendo textualizada em termos de “avanços e transformações” no decorrer da história.



Recorte 4 - Principais Teorias sobre liderança

Autor: Profa. Ms. Daniela Cartoni. Disponível em < <https://docplayer.com.br/7842073-Aula-5-teorias-sobre-lideranca.html>>. Acesso em 05 de jun. 2019

As abordagens sobre liderança seriam contemporâneas ao crescimento do campo da Psicologia Social nos anos de 1930. Falamos, anteriormente, no capítulo 4, sobre Motivação e sobre a Experiência de Hawthorne, onde os comportamentos sociais foram avaliados por Elton Mayo. Nessa época, também tivemos duas guerras mundiais, e foi o período em que os estudos sobre liderança teriam tido um maior destaque.

A primeira abordagem foi a da personalidade e destacamos aqui um período que foi marcado por uma das guerras em que existia uma seleção de pessoas por suas características físicas e raciais. Deficientes, idosos e não arianos morriam pelas mãos da dita “linhagem mais pura dos seres humanos”²⁹.

²⁹“A raça ariana seria supostamente a linhagem mais pura dos seres humanos, constituída apenas por indivíduos altos, fortes, claros e inteligentes, representando assim, de acordo com critérios arbitrários, uma raça superior às demais” afirma o biólogo Danilo Vicensotto, da Universidade de São

A Teoria dos Traços teria predominado até a década de 1940 e seria baseada na ideia de que a liderança seria decorrente de traços físicos, psicológicos e/ou sociais. Acreditava-se que os líderes apresentavam características especiais que os distinguiam de seus subordinados. Essa teoria procurava diferenciar os líderes dos não líderes.

Segundo Carvalho Neto *et al.* (2012), as pesquisas fundamentavam-se nos traços de liderança e de que maneira essas pessoas chegavam à posição de chefes, mas teriam evoluído para estudos relacionados à como tornar esses líderes eficazes.

Segundo Stogdill, professor Emérito da Universidade de Ohio, EUA, conforme citado por Bergamini (2006), teriam sido encontradas centenas de traços comuns nas pessoas que eram reconhecidas como eficazes para liderança, porém essas características também foram encontradas em pessoas que não eram tidas como líderes eficazes. Isso teria tornado a teoria desacreditada e abandonada após muitos estudos não conclusivos.

Devido ao fato de os resultados da teoria dos traços terem sido insatisfatórios, os investigadores foram levados a se concentrarem nos comportamentos dos líderes.

A segunda abordagem foi a Comportamental, que compreende entre 1940 e 1960 e que, segundo Bendassolli *et al* (2014), foram pesquisados os comportamentos que faziam os indivíduos serem efetivos ou não para liderar. A ênfase centrou-se na “identificação dos comportamentos, no que o líder faz e não no que o líder é” (JESUINO, 2005, p. 73). Nesta pesquisa, a abordagem será representada pelo Grid Gerencial de Blake e Moun-ton datado de 1964.

No ciclo seguinte, temos a Abordagem Contingencial, que data da década de 1960, que traremos a Liderança Situacional de Hersey e Blanchard como sua representante neste estudo, pois ainda seria uma das Teorias mais utilizadas pelas instituições.

Estas teorias da Contingência, diferentemente da Teoria dos Traços que definia características de líderes ou não e da Teoria Comportamental que trouxe a questão de um líder ser mais voltado para resultados ou pessoas, as Teorias Contingenciais agregaram o fator situação, ou seja, a situação passou a ser considerada também

importante para exercer a liderança, indo além dos comportamentos e/ou traços. Conseguiu mostrar que situações diversas requerem comportamentos igualmente diferenciados e adequados às circunstâncias do momento (BENDASSOLLI *et al*, 2014).

A quarta abordagem corresponde à teoria Neocarismática, que compreende a partir de 1980 até os dias atuais e que seria centrada nas *relações*, no apelo “emocional” para conseguir um extremo compromisso por parte dos subordinados.

Cada teoria ainda forneceria subsídios para estudos e comportamentos, adotados pelos gestores.

5.1 LIDERANÇA BASEADA EM COMPORTAMENTOS E CONTINGENCIAMENTO

Tendo trabalhado no setor de Recursos Humanos da instituição privada participante da pesquisa, pude presenciar a utilização das teorias sobre o Grid Gerencial (9x9) e Liderança Situacional sendo adotados pelos gestores para que o atingimento dos objetivos e o relacionamento com os “colaboradores” pudessem ser, de certa forma, direcionados, padronizados e beneficiados com o uso de tais teorias. Dessa forma, é importante discorrer mais detidamente sobre elas para que possamos compreender, nos enunciados das entrevistas, o discurso dos gestores.

5.1.1 “Grid Gerencial” de Blake e Mounon

O Grid Gerencial estaria situado na Teoria Comportamental de liderança, que compreende seu início por volta de 1950 e seria baseado no conceito de que comportamento individual justificaria o comportamento institucional.

Segundo Jesuíno (2005), entre muitos estudos desta época, temos o de Kurt Lewin, em 1938, por meio de experiências, e continuados depois por seus funcionários Ronaldo Lippit e Ralph White, puderam-se dar continuidade às experiências no campo da liderança, que resultaram em teorias que estudam a liderança que seria balizada nos estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A principal teoria refere-se à liderança por meio de estilos de comportamento, sem se incomodar com peculiaridades de personalidade referente a três estilos de liderança: autocrática, liberal e democrática.

Hersey e Blanchard (1974) apontam que, na liderança autocrática, o foco seria na tarefa; na liderança democrática, o interesse seria maior pelas pessoas; e, no estilo liberal, acabaria deixando que os subordinados fizessem o que desejariam fazer, pois haveria uma ausência da liderança.

No estilo autocrático, o líder toma todas as decisões quanto às tarefas sem consultar os subordinados, e tem uma característica dominadora e direta. No estilo democrático, as decisões são sempre debatidas em conjunto com os subordinados e possuem liberdade para escolher os colegas de trabalho. Já no estilo liberal, tanto as tarefas quanto os colegas de trabalho ficam a critério dos subordinados, sendo que o líder não tem participação nenhuma.

Jesuíno (2005) destaca que, dentro deste enfoque comportamental, resultaram duas grandes linhas de investigação: uma ligada à Universidade de Michigan e outra ligada à Universidade de Ohio. Por sua vez, esses estudos teriam se transformado em recursos que poderiam ser utilizados no contexto organizacional.

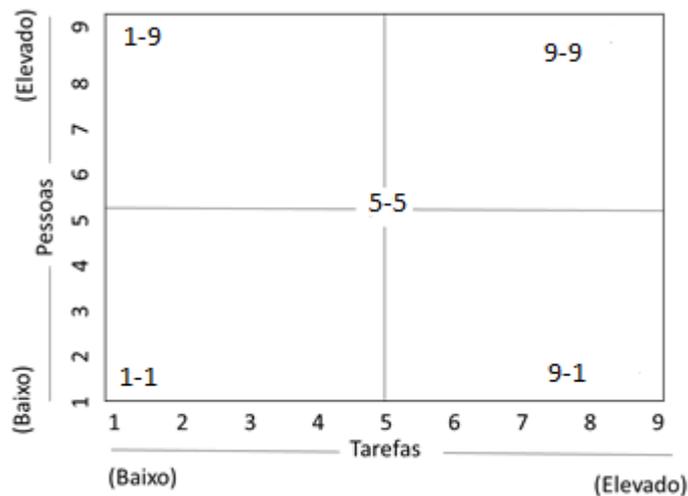
Conforme Hersey e Blanchard (1974) e Jesuíno (2005), nos estudos de Michigan, foram identificados dois conceitos que foram denominados orientação para o empregado e orientação para a produção. A pesquisa teria sido realizada a partir de uma *Survey Research Center*³⁰ com a utilização de entrevistas.

Já na universidade de Ohio, os estudos teriam sido feitos através de entrevistas de Descrição do Comportamento do Líder, que seria um instrumento planejado para descrever como um líder realiza suas atividades, o que proporcionaria análises fatoriais.

Esses estudos formulam um conceito de forma de liderança que, ainda hoje, circularia em instituições pelo mundo todo. Os pesquisadores Robert R. Blake e Jane S. Mouton desenvolveram o Grid Gerencial ou Grade Gerencial.

Utilizar-nos-emos das definições de Jesuíno (2005), Valadão (2009) e Bendassolli *et al* (2014) para compreendermos os quadrantes abaixo resultantes da tese de Blake e Mouton.

³⁰ *Survey Research Center* é um centro do Instituto de Pesquisa Social (ISR), que é uma organização de pesquisa multidisciplinar e interdisciplinar dedicada à descoberta e à compreensão de questões importantes dentro das ciências sociais e comportamentais. Disponível em < <https://www.src.isr.umich.edu/about/>> Acesso em 15 ago. 2019.



Recorte 5 - Estilos de liderança na Grade Gerencial (Blake e Mouton, 1964)
 Fonte: Jesuíno (2005, p. 67)

Segundo Valadão (2009), a grade seria definida por dois eixos ortogonais, um que mostraria o maior ou menor grau de atenção aos subordinados; outro apresentaria o maior ou menor grau de atenção com a tarefa. Segundo os autores Blake e Mouton (1964), as designações são: 1-9 estilo simpático, 9-9 estilo equipe, 5-5 equilibrado, 9-1 tarefa, 1-1 fraco. A tese desses autores afirmaria que há uma hierarquia na eficácia desses diferentes estilos, que vai do 1-1 ao 9-9, passando por 5-5; já os estilos 1-9 e 9-1, relativamente ineficazes, situar-se-iam entre o estilo 1-1 e 5-5.

Jesuíno (2005, p.70-71), apoiado em Blake e Mouton, descreve os diferentes estilos conforme abaixo:

- 1-1 Mínimo esforço para a realização da tarefa e para motivar o grupo;
- 1-9 Atenção as necessidades das pessoas e relegar para segundo plano o trabalho;
- 9-1 Preocupação com a eficiência minimizando-se a interferência do elemento humano;
- 5-5 Preocupação com o equilíbrio;
- 9-9 Realização das tarefas através da motivação das pessoas, otimização do equilíbrio.

É possível que a grande popularidade do modelo de Blake e Mouton seja pelo emprego de designações numéricas, o que se traduziria em sua mais fácil utilização transcultural, segundo Jesuíno (2005).

Blake e Mouton apontariam o estilo 9-9 em primeiro lugar e o estilo 5-5 em segundo lugar em termos de eficácia geral (JESUINO, 2005, p. 71).

Para Valadão (2009), é importante ressaltar que este modelo conciliaria a orientação às tarefas e as pessoas, diferentemente do foco das escolas administrativas anteriores.

Observamos que, ao mesmo tempo em que existe essa tentativa de fazer coincidir a instituição e os sujeitos, esse gráfico aponta como não é coincidente. A contradição entre os interesses da empresa e dos sujeitos não são “naturalmente” coincidentes e é por isso que é possível localizá-los em diferentes lugares nesse gráfico. Na medida em que as relações de trabalho e as condições de trabalho se textualizam num gráfico como esse, percebe-se que existe uma disjunção, e não uma coincidência, entre instituição e sujeitos. Esse gráfico, apresentado por Blake e Mounon, mostra que há essa disjunção e que a orientação do gestor é de fazer com que coincida, por isso, a escolha do 9x9 pela instituição, ou seja, obter o ponto ótimo de relacionamento com “colaboradores” e tarefas na instituição. Em certo sentido, temos um apagamento da heterogeneidade do sujeito que compõe em prol da hegemonia do que seria a meta da instituição.

Machado (2016, p. 38) afirma que “[...] Por meio do processo de identificação dos sujeitos com as relações estabelecidas no ambiente de trabalho e com os ideais da empresa, esse discurso funciona de maneira que a liderança passa a ser, também, um ideal de vida [...]”, tornando-se então um discurso mobilizado nas instituições e reforçado a partir de ferramentas de avaliação, como a de Blake e Mounon, por exemplo. Após essas avaliações, os sujeitos são classificados e passam a ser considerados a partir de uma expectativa pré-estabelecida pelas instituições. No caso dos gestores, eles passam a ser desenvolvidos profissionalmente com base em programas já formatados para que possam se encaixar ao perfil desejado das instituições, que é o que mais trará resultados.

5.1.2 Liderança Situacional de Hersey e Blanchard

Aqui, abordamos a teoria desenvolvida por Hersey e Blanchard, conhecida como Liderança Situacional, onde o destaque seria dado entre a atuação do líder e o grau de maturidade dos “colaboradores”. Seria uma teoria de abordagem Contingencial, onde, para cada situação (no caso, aqui, maturidade dos funcionários) uma medida deve ser tomada, e enfatiza que não existiria um único modelo de gestão.

Para Bendassolli *et al* (2014, p. 427):

Este modelo seria o de maior destaque das abordagens situacionais. Ele coloca a efetividade do comportamento do líder na dependência da condição situacional denominada nível de maturidade (prontidão ou desenvolvimento) dos seus membros da equipe.

Segundo Jesuíno (2005), a teoria situacional de Hersey e Blanchard (1977) trata da formação do líder e corresponde, de certo modo, a uma versão contingencial ou situacional de Blake e Mouton (1964).

Para Fonseca (2007, p. 64) nessa linha de estudo da liderança, “o objetivo é avaliar o desempenho do líder por meio de resultados”.

Conforme Hersey e Blanchard (1986, p.200), a Liderança Situacional teria aplicação em:

[...] qualquer contexto organizacional, se tratando de organização empresarial, educacional, governamental, militar ou até mesmo familiar. Os conceitos seriam válidos em qualquer situação em que alguém pretende influenciar o comportamento de outras pessoas.

Conforme Jesuíno (2005, p. 132), o modelo baseia-se na interação entre 1) as diretrizes (as tarefas) que o líder emite; 2) o apoio sócio afetivo (relacionamento) prestado pelo líder e; 3) o nível de maturidade dos “colaboradores” frente a uma tarefa.

Segundo Jesuíno (2005), a maturidade seria variável de acordo com a tarefa, função ou objetivo que o líder espera atingir.

Para a teoria da Liderança Situacional, a maturidade do subordinado determinaria o estilo de liderança e a base de poder (os poderes existentes são: coerção, legitimidade, competência, recompensa, referência, informação e conexão) que o líder deveria usar para influenciar o comportamento dos indivíduos. Ainda que o líder adotasse o estilo de liderança apropriado para um determinado nível de maturidade, tal estilo só poderia obter sucesso se este refletir a base de poder adequada (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Conforme Hersey e Blanchard (1986), os estilos de liderança seriam:

M1: Estilo de liderança E1, quando o líder deveria definir as funções e especificar o que os subordinados deveriam fazer. A determinação deveria ser o estilo de liderança. A decisão deve ser adotada pelo líder. Teríamos um estilo de liderança caracterizado por tarefa alta e relacionamento baixo.

M2: Estilo de liderança E2, quando o líder deveria explicar suas decisões e conceder esclarecimento sobre ela. A persuasão deveria ser o estilo de liderança. Teríamos um estilo de liderança associado a tarefa alta e relacionamento alto.

M3: Estilo de liderança E3, quando o líder deveria promover a participação do subordinado para que tomem as decisões em conjunto. Compartilhamento deve ser o estilo de liderança. Teríamos um estilo de liderança relacionado a tarefa baixa e relacionamento alto.

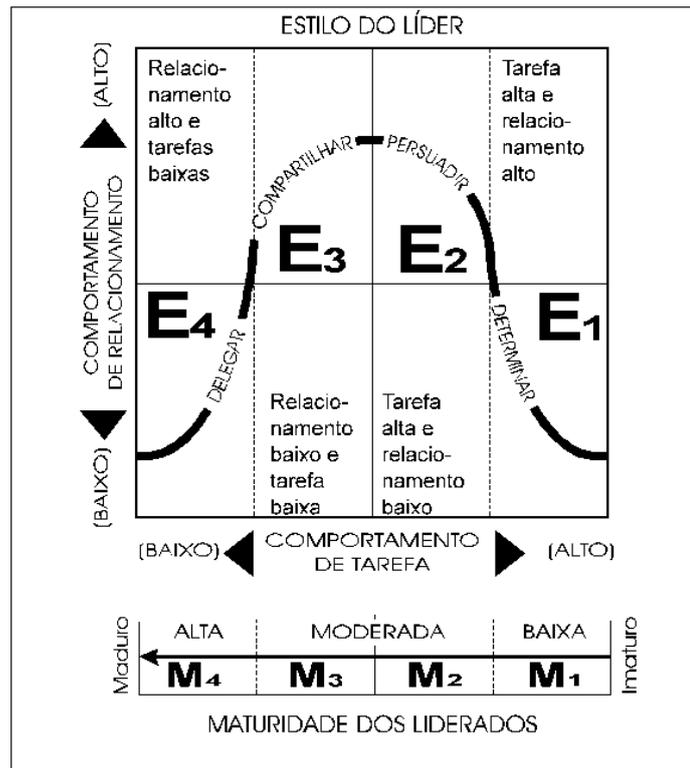
M4: Estilo de liderança E4, quando o líder deveria delegar as decisões e execução de tarefas e resolução de problemas. A delegação deve ser o estilo de liderança a ser adotado. Teríamos um estilo de liderança de tarefa baixa e relacionamento baixo.

Existe uma certa paráfrase, uma relação parafrástica entre as diferentes teorias; ao mesmo tempo em que elas são retomadas, repetidas, apresentam um certo deslocamento relacionado com as condições socio-históricas de (re)produção. É possível traçar paralelos entre essas teorias, apontando em que medida elas se reproduzem e se transformam.

Existe uma regularidade na presença desses indicadores, como uma escala de baixo para alto, as setas, os quadrantes, a disposição gráfica e, quando pensamos discursivamente em que medida esses discursos prescrevem, por exemplo: do baixo para o alto rendimento, do baixo para o alto relacionamento. Esses indicadores apontam para uma direção. Existe uma tentativa de administração dos sentidos do sujeito.

Abaixo, temos o modelo indicado por Hersey e Blanchard (1986) sobre os estilos de liderança que, conforme descrito acima, encontra-se em formato gráfico, com setas indicativas e a sua escala é de baixo para alto.

A disposição dos modelos de forma gráfica seria uma tentativa de garantir a administração dos sentidos.



Recorte 6 - Esquema Geral de Liderança Situacional
Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 189)

Para Hersey e Blanchard (1986), esse gráfico deveria ser utilizado a partir de uma avaliação da maturidade dos “colaboradores” e, após isso, ajustar o tipo de gestão para que os liderados pudessem amadurecer.

Conforme Valadão (2009, p. 76):

Para a Teoria da Liderança Situacional, não existiria uma forma padrão de tratamento para com os funcionários, mas sim um estilo que deveria ser adotado, dependendo do nível de maturidade dos mesmos, os quais o líder deseja influenciar. O líder deveria se adaptar ao nível de maturidade de seus funcionários para conseguir obter os resultados que deseja.

Podemos refletir sobre a questão da maturidade dos liderados, e não do líder, pois o líder representa a instituição, portanto, a responsabilidade é excluída do gestor e direcionada ao “colaborador”. Quem é classificado é o liderado, o gestor sai da função de funcionário e supõe-se que o gestor seja o mais maduro a ponto de aplicar essas prescrições.

O processo de exclusão do líder aponta para uma coincidência entre ele e a empresa, e ele deixa de ser sujeito e de serem consideradas suas necessidades, desejos, contando somente as dos “colaboradores”.

Concluindo, para Jesuíno (2005), nos modelos de Hersey e Blanchard (1977) e o de Blake e Mounon (1964), não se encontram fundamentos teóricos suficientes comprovando sua eficácia, mas, ainda assim, seriam instrumentos populares quanto à sua utilização para a formação de gestores pelas instituições.

Após todas essas definições trazidas sobre liderança a partir das abordagens referenciadas, podemos refletir sobre esta miscelânea, sobre esta imprecisão e diversidade que foi e ainda é causada na tentativa de definir o que é um líder ou gestor, “de todas as funções de administração, a liderança parece ser a mais estudada e a menos compreendida” (HAMPTON, 1992, p. 386), reforçando a língua de algodão citada por Nogueira (2015) quando o excesso produz um esvaziamento de sentidos. Isso acaba sendo refletido nas instituições e nos discursos desses sujeitos que se encontram nesta posição de liderança/gestão. Sujeitos esses interpelados pela ideologia em que estão inseridos e, em nosso caso, há o discurso da instituição que regula os sujeitos, pois, a identificação desse discurso o transforma em ideologia interna e acaba determinando a forma de gestão.

Seria exigida nas e pelas instituições uma somatória de características, competências, excesso de responsabilidades e atividades por parte desses líderes/gestores que, por vezes, seriam vistos como um super-homem organizacional, um multitarefa, multifacetado e que, ao não dar conta de tudo, tornar-se-ia um profissional frustrado e/ou desmotivado.

Esse líder/gestor exerceria diversos papéis e posições nas instituições e teria como responsabilidade a condução para que os “colaboradores” atingissem metas. Este líder/gestor acaba sendo “forjado” no sentido de que seus valores pessoais e profissionais sejam fundidos a ponto do não reconhecimento mais de um ou de outro. Sua identidade é alterada. São comuns pessoas serem lembradas pela instituição que trabalham ou até mesmo se apresentam “sou fulano da empresa X”, mesmo em ambientes informais. O nome da instituição vira seu sobrenome. Dessa forma, o “colaborador” torna-se uma extensão da instituição.

Fica a reflexão sobre o quanto tudo isso subjetiva um indivíduo e o quanto é desgastante quando ele muda de instituição ou é desligado da qual trabalha.

Todos esses estilos de liderança pontuados acima direcionariam para um estilo de condução de gestão de pessoas, de atitudes, decisões e estratégias a serem adotadas nas instituições. Então, qual o melhor estilo a ser seguido? Como encontrar a melhor forma de gestão para cada instituição? A preferência dos

“colaboradores” poderia contar para definir o melhor estilo de liderança na instituição? Ou somente a preferência dos dirigentes da instituição conta?

Para Amaral, M. (2007 p. 46-47, grifo nosso):

O discurso sobre o trabalho nos tempos atuais aponta para uma tendência de democratização das relações de trabalho. Em uma organização "autocrática", os empregados apenas obedeceriam às determinações de um líder que definiria a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho. Já em uma organização "democrática", a divisão das tarefas ficaria a critério do próprio grupo e cada membro **teria liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho**. Daí, na prática discursiva do trabalho, **'o envolvimento global'** aparecer como um requisito para o compromisso e para a fidelidade dos empregados, o que garantiria 'bons resultados', bem como a função produtiva do trabalho, o ideal positivo burguês. [...].

A citação acima apontaria como possível essa interferência, essa participação do “colaborador” na escolha de seu gestor e é algo que acabamos presenciando como uma ação interna, quando os líderes informais já existentes também atendem aos requisitos da instituição privada e são escolhidos para essa função. Em complementação à citação de Amaral, M. os trabalhadores são designados por *colaboradores*, porque colaboram com a empresa, ou seja, ao colaborar, espera-se que não existam contestações.

Porém, com esta “escolha” de um gestor, o indivíduo passa da posição sujeito “colaborador” para se tornar um sujeito gestor, e o autor Amaral, M. (2007, p.45) diz que “os líderes que existem personificados são efeitos da ação de um sujeito universal da ideologia que não tem corpo nem voz, mas encontra os sujeitos para representá-los como porta-voz deste sujeito invisível”.

Ou seja, para que esse sujeito seja aceito na instituição enquanto gestor, ele tem que abrir mão, muitas vezes consciente ou até mesmo inconscientemente, de alguns valores e concepções para se submeter à ideologia da instituição e acaba incorporando essa forma-sujeito gestor desejada/exigida pela instituição.

Discursivamente, trazemos os processos de identificação, contra-identificação e desidentificação de Pêcheux (1995). A identificação ocorre quando o indivíduo se reconhece como sujeito no interior de uma formação discursiva de tal modo que o sujeito, ao ser interpelado, ao se reconhecer pela forma sujeito, identifica-se plenamente com a eficácia dos saberes circunscritos pela forma-sujeito, assumindo o papel de sujeito enunciador.

Na contra-identificação, “o sujeito da enunciação “se volta” contra o “sujeito universal”, por meio de uma tomada de posição” (PÊCHEUX, 1995, p.215). Ou seja,

o sujeito discursivo questiona alguns saberes da formação discursiva que ele se identifica “ (distanciamento, dúvida, questionamento, contestação, revolta) ” (ibidem, p.215). Já no caso da desidentificação, o sujeito não se identifica com a formação discursiva em que está inscrito, desta forma, irá se identificar com outra formação discursiva e com outra forma-sujeito.

Com o tempo, esses sujeitos, interpelados pela ideologia das instituições e a partir do lugar que ocupam, passam a reproduzir, por meio de paráfrases, o discurso vigente da instituição e também da imagem que ele ocupa, como, por exemplo, quando denominam seus subordinados de “colaboradores”, quando mobilizam o discurso de participação e/ou de motivação para obtenção de resultados ou quando repetem as políticas, diretrizes ou “valores” da instituição. Pêcheux (ibidem, p. 272) aponta que o sujeito “se faz lembrar” aos sujeitos, dizíamos, e os determina a ser o que são, a agir como agem (e, em particular, a falar como falam).

Nos itens que seguem desta pesquisa, selecionamos recortes que possibilitam entender o discurso da instituição pública e privada sobre gestores/líderes.

É importante colocar que, no desenvolvimento da pesquisa, também trazemos recortes dos enunciados dos próprios gestores/líderes, o que robustece a ideia de que os sentidos são constituídos a partir das condições de produção e que o sentido das palavras refletirá as posições ideológicas. A partir da posição assumida pelos sujeitos, o sentido do enunciado muda.

Abaixo, apresentamos um quadro para exemplificar outras teorias ou abordagens de liderança além das que já foram citadas e que também permitem compreender os enunciados produzidos pelos entrevistados. De que maneira os conhecimentos formalizados em teorias da Administração reaparecem, ressoam nesses enunciados?

Observamos, no quadro abaixo, que a maioria das teorias se ocupa de características do aspecto emocional para poder então motivar e envolver o “colaborador”. Despertar e ativar o emocional dos “colaboradores” torna-se mais uma ferramenta ou artifício para obtenção de resultados, além do que as condições de produção atuais fazem com que as instituições sejam conduzidas desta forma.

Época/Autores	Teoria ou Abordagem de Liderança	Características/Conceitos de Liderança
Bennis (1993), Boyatzis, Cameron & Quinn (1993)	Liderança embasada na competência	É possível aprender e desenvolver competências fundamentais que tendem a prever as diferenças entre o desempenho destacado dos líderes e liderados.
Burns, Kouzes & Posner (1995), Peters & Waterman (1990), Richards & Engle (1986)	Liderança Visionária e de Aspirações	Liderança é a arte de mobilizar outros a quererem lutar por aspirações compartilhadas. É uma questão de articular visões e propiciar o ambiente em que as coisas podem ser atingidas. Os líderes prosperam em ambientes caóticos.
Drucker (1999), Jacobs & Jaques (1990), Kotter (1998), Buckingham (1999, 2001)	Liderança Gerencial e Estratégica	A liderança representa a integração entre parcerias internas e externas. Os líderes desempenham papéis e possuem características especiais. Os requisitos de liderança dependem da época e do lugar, bem como das pessoas e das situações.
Ulrich, Zenger & Smallwood (1999), Nohria, Joyce & Robertson (2003)	Liderança embasada em Resultados	Marca de liderança que descreve os resultados específicos que os líderes obtêm. Os líderes são detentores de caráter, moral, integridade e energia, além de pensamento estratégico.
DePree (1992), Tichy (1998)	O líder como Mestre	Os líderes estabelecem o ponto de vista a ser ensinado. A liderança efetiva se equaciona ao ensino efetivo.
DePree (1992); Mintzberg (1998); Vaill (1989)	Liderança como arte cênica	Os líderes empreendem ações discretas que abrangem tudo o que o líder ou gerente faz.
Fairholm (1994); Senge (1990); Schein (1992); Wheatley (1992)	Liderança cultural ou holística	A liderança é a habilidade de incluir grupos interessados importantes, evocar companheirismo e fortalecer outros. A liderança é contextual e sistêmica (Wheatley). Segundo Senge os líderes desempenham três papéis: formuladores, responsáveis e mestres.
Greenleaf (1996); Spears & Frinck (1992)	Liderança Servidora	Os líderes lideram principalmente servindo outros – empregadores, clientes e comunidade. Características do líder: escuta, empatia, cura, atenção, persuasão, etc.
DePree (1989); Etzioni (1993); Fairholm (1997); Greenleaf (1977); Hawley (1993); Keifer (1992); Maxwell; Vaill (1989)	Liderança Espiritual	A liderança influencia as almas das pessoas mais do que controlar suas ações.

Quadro 3 - Abordagens contemporâneas da liderança

Fonte: Covey (2005, p. 350-355).

Elaboração e Adaptação de Stefano, Valori, Gonçalves e Andrade (2008, p.350)

Abaixo, apontamos para o sentido de gestor na e para a instituição privada e na e para a instituição pública, para que possamos entender a gestão na perspectiva das instituições pesquisadas.

5.2 O SENTIDO DE GESTOR NA E PARA A INSTITUIÇÃO PRIVADA

Durante a pesquisa, observou-se que, na instituição privada tomada como lugar de observação, existe uma dificuldade de encontrar, em documentos, algo que diferencie gestão e liderança. Podemos considerar que isso aponta para o estabelecimento de uma relação de sinonímia entre esses dois (gestão e liderança), fazendo equivaler uma identidade que aponta até mesmo para uma dificuldade em diferenciar os dois, quando sabemos que, historicamente, a gestão se propôs em diversos modelos distintos, sendo a liderança o modelo mais atual que se caracterizaria por dar ênfase no liderado, incentivar a participação do “colaborador”

nas tomadas de decisão, ser um facilitador de processos e desenvolvedor de pessoal através de feedbacks e apoio com as melhorias no desempenho nas tarefas.

Se existe essa relação sinonímica entre gestor e líder, então, podemos dizer que, na instituição privada, o gestor ou o líder teriam uma mesma “atribuição” e/ou “responsabilidade”, e que isso apareceria no modo como os sujeitos se significam e até mesmo na forma como a instituição se refere a esses sujeitos.

O sujeito se submete à língua mergulhado em sua experiência de mundo e determinado pela injunção a dar sentido, a significar-se. E o faz em um gesto, um movimento sócio historicamente situado, em que se reflete sua interpelação pela ideologia. A ordem da língua e a da história, em sua articulação e seu funcionamento, constituem a ordem do discurso (ORLANDI, 2007b, p. 2).

Abaixo, apresentamos recortes realizados a partir de questionários que foram aplicados internamente na e pela instituição privada com o objetivo de pesquisar o Clima Organizacional³¹ de toda instituição, e que os tomamos aqui como material de análise. Estes questionários foram cedidos pela instituição privada para esta pesquisa.

No ano de 2016, esta ferramenta foi aplicada para levantamento de indicador de Pesquisa de Clima Organizacional referente ao ano de 2015 e 2016, e, antes de qualquer análise verbal (escrita ou fala), vale pensar sobre o não- verbal (imagens, figuras ou desenhos) que “direciona os sentidos”.

LIDERANÇA							
10	Meu gestor imediato sabe coordenar, orientar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.	<input type="radio"/>					
11	Sou ouvido quando preciso falar com meu gestor imediato.	<input type="radio"/>					
12	Somos parabenizados pelo nosso gestor imediato ao realizarmos um bom trabalho ou ao atingirmos metas.	<input type="radio"/>					
13	Meu gestor imediato faz críticas construtivas ao invés de apenas apontar erros.	<input type="radio"/>					
14	Meu gestor imediato é coerente, age de acordo com o que fala.	<input type="radio"/>					
15	Meu gestor imediato não concede privilégios a colaboradores; não pratica favoritismo.	<input type="radio"/>					
16	Meu gestor imediato conversa comigo sobre meu desempenho.	<input type="radio"/>					
17	Meu gestor imediato me dá oportunidade de participar de treinamentos relacionados à minha área.	<input type="radio"/>					
18	Meu gestor imediato me trata com educação e respeito.	<input type="radio"/>					
19	Meu gestor imediato estimula o trabalho em equipe.	<input type="radio"/>					

Recorte 7- Perguntas feitas referente aos anos de 2015/16 para todos os “colaboradores”.

Fonte: autoria própria

³¹ Clima Organizacional: é o estado de ânimo dos funcionários de uma organização, num dado momento. É um fenômeno temporal. (LUZ, 2006)

A utilização das palavras “gestor” e “liderança” foram empregadas no mesmo espaço destinado para marcação da escolha do “colaborador”, porém, o destaque é para a palavra “liderança”, que vem em letras maiúsculas em uma caixa preta, inclusive este destaque serviria como um sinalizador e/ou divisor sobre qual tema será questionado neste bloco, na tentativa de fazer com que o indivíduo que responderá o questionário, “programe-se” previamente para responder sobre este tema especificamente.

Em 2015/16, a palavra gestor é mobilizada pela instituição para atribuir a função de quem está no comando e o seu referido papel. O fato de a palavra “Liderança” estar em evidência e as afirmações abaixo pontuarem a palavra “gestor” demonstra a relação sinonímica entre elas já referenciada no início desta seção. No dia a dia das instituições, é muito comum vermos essas denominações serem utilizadas como sinônimos, porém seu uso mercadológico acaba sendo diferenciado, assim como sua definição, conforme já discutimos no capítulo 6 desta pesquisa. Mas, por que acontece isso nessa instituição? Qual o fundamento para essa forma particular de uso ou referência neste questionário? Em um discurso institucional, os sujeitos são regulados pelas instituições, e, desse modo, são interpretados conforme determinadas regulações.

No recorte acima, a instituição quer saber se o gestor sabe coordenar, ouvir e parabenizar pessoas, fazer críticas, ser coerente, não conceder privilégios e não praticar o favoritismo, ajudar a melhorar o desempenho, dar oportunidade de participação em treinamentos, tratar com educação e estimular o trabalho em equipe. Ou seja, se o gestor propicia um ambiente “perfeito” e “favorável” para que os “colaboradores” possam apresentar mais resultados. Não traz, de forma objetiva e explícita, os conflitos ou problemas que poderiam ser apontados pelos “colaboradores”. Não existe um espaço para que se possa discorrer sobre o assunto nesta ferramenta. O conflito é silenciado, até para que seja possível produzir essa posição-sujeito: gestor imediato. O gestor tampona este conflito, neutraliza as diferenças. O silenciamento faz parte, constitui essa posição. O funcionamento do efeito de pertencimento, de família é reforçado por esta posição do gestor.

Sobre este ambiente perfeito, Nunes A.S. (1963, p. 113) já falava na *utopia da cooperação sem conflito*.

A idealização da empresa como uma espécie de possível <<paraíso social>>, onde todos cooperariam sem falhas numa obra comum, como se não fizesse parte do funcionamento normal de qualquer organização, e

especialmente de qualquer organização com fins lucrativos, uma permanente tensão de interesses, de grupos, de caracteres, de mentalidades.

Ou seja, a instituição posiciona o líder como um gestor, e um gestor de pessoas. Em nenhum momento, quis avaliar o gestor como um gestor de processos, de projetos, financeiro e demais categorias, por exemplo.

Esse destaque dessa separação por tema teria um efeito de trazer a atenção do “colaborador” para esse tema específico. É como se falasse “agora você vai responder sobre liderança”.

Abaixo, apresentamos mais três recortes, desta vez dos questionários utilizados em 2016/17 e 2017/18 para Pesquisa de Clima Organizacional.

10	Meu gestor imediato sabe coordenar, orientar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
11	Sou ouvido quando preciso falar com meu gestor imediato.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
12	Somos parabenizados pelo nosso gestor imediato ao realizarmos um bom trabalho ou ao atingirmos metas.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
13	Meu gestor imediato faz críticas construtivas ao invés de apenas apontar erros.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
14	Meu gestor imediato é coerente, age de acordo com o que fala.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
15	Meu gestor imediato não concede privilégios a colaboradores; não pratica favoritismo.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
16	Meu gestor imediato conversa comigo sobre meu desempenho.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
17	Meu gestor imediato me dá oportunidade de participar de treinamentos relacionados à minha área.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
18	Meu gestor imediato me trata com educação e respeito.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
19	Meu gestor imediato estimula o trabalho em equipe.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6

Recorte 8 - Parte do questionário onde são formuladas as questões sobre a instituição ano 2016/17
Fonte: Caderno de Pesquisa de Clima Institucional

Em 2016/2017, a palavra liderança foi apagada, assim como também o indicador das questões que seriam respondidas. As perguntas continuam as mesmas do ano anterior e apresentadas de certa forma em um “bloco”, porém sem um indicativo, sem um delimitador, sem um título para a subseção.

Pode-se considerar um apagamento de “liderança” como se quisesse reforçar ou evidenciar para seu público interno a palavra gestor e o que ele representa na instituição enquanto posição que ocupa.

Abaixo, no questionário referente aos anos de 2017/18, a palavra gestor foi apagada, resultando em um deslocamento metafórico na medida em que é integralmente substituída por líder no questionário. Isso produz um sentido de evidência do tipo de conduta esperada pela instituição por seus funcionários que

estão em posição de comando na hierarquia. O número de questões sobre o tema também aumentou, o que pode ser interpretado como aumento da importância que teria sido dada a esse tema nesses referidos anos pela instituição.

AFIRMATIVAS							
01	Somos orientados e treinados quanto às práticas seguras do trabalho.	<input type="radio"/>					
02	Os líderes da [REDACTED] (incluindo meu líder) dão exemplos positivos dos valores da empresa.	<input type="radio"/>					
03	As pessoas querem trabalhar aqui por causa da cultura e ambiente de trabalho.	<input type="radio"/>					
04	Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar.	<input type="radio"/>					
05	Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho.	<input type="radio"/>					
06	Meu líder imediato conversa comigo sobre meu desempenho.	<input type="radio"/>					
07	Os líderes da [REDACTED] (incluindo meu líder) reconhecem os pontos fortes, pontos fracos e motivações de cada colaborador.	<input type="radio"/>					
08	Os líderes da [REDACTED] (incluindo meu líder) sabem reconhecer aqueles que fazem bons trabalhos.	<input type="radio"/>					
09	Sinto que eu faço a diferença aqui.	<input type="radio"/>					
10	As pessoas aqui na [REDACTED] são tratadas igualmente independentemente de sua idade, cor, sexo, orientação sexual e religião.	<input type="radio"/>					
11	Eu me sinto à vontade para comunicar qualquer situação inadequada relacionada à Ética.	<input type="radio"/>					
12	Os líderes da [REDACTED] (incluindo meu líder) são honestos e éticos na condução dos negócios.	<input type="radio"/>					
13	Os líderes da [REDACTED] (incluindo meu líder) passam para as equipes uma visão clara de onde querem chegar.	<input type="radio"/>					
14	Os líderes da [REDACTED] (incluindo meu líder) comunicam os objetivos corporativos com energia, entusiasmo e convicção.	<input type="radio"/>					
15	Os líderes da [REDACTED] (incluindo meu líder) envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho.	<input type="radio"/>					
16	Os líderes da [REDACTED] (incluindo meu líder) sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.	<input type="radio"/>					

Recorte 9 - Parte do questionário onde são formuladas as questões sobre a instituição ano 2017/18
Fonte: Caderno de Pesquisa de Clima Institucional

17	Meu líder nos incentiva a buscar melhorias nos processos.	<input type="radio"/>					
18	Os líderes da [REDACTED] (incluindo meu líder) demonstram preocupação em relação ao bem-estar dos colaboradores.	<input type="radio"/>					
19	Os líderes da [REDACTED] (incluindo meu líder) solucionam os problemas difíceis com eficácia.	<input type="radio"/>					
20	Eu me sinto livre em expressar minhas ideias para meu líder sobre coisas que afetam meu trabalho.	<input type="radio"/>					
21	Os líderes da [REDACTED] (incluindo meu líder) promovem mudanças que contribuem para melhorar os resultados da empresa.	<input type="radio"/>					
22	Estou disposto a investir esforços para ajudar esta empresa a ter sucesso.	<input type="radio"/>					
23	Aqui na [REDACTED] as pessoas tratam seu trabalho como se fossem donos do negócio.	<input type="radio"/>					
24	Aqui na nossa área as pessoas se esforçam para alcançar resultados melhores para a empresa.	<input type="radio"/>					
25	Meu trabalho me traz um senso de realização pessoal.	<input type="radio"/>					
26	Sinto-me parte importante da empresa.	<input type="radio"/>					
27	Os líderes da [REDACTED] (incluindo meu líder) criam um senso de trabalho em equipe e apoio mútuo em toda a empresa.	<input type="radio"/>					
28	Os colaboradores cooperam e trabalham juntos para atingir os objetivos da [REDACTED].	<input type="radio"/>					
29	Os colaboradores recebem o treinamento e o desenvolvimento necessários para serem eficientes no trabalho que desempenham.	<input type="radio"/>					
30	A [REDACTED] me oferece oportunidades de desenvolvimento que contribuem para o meu crescimento profissional.	<input type="radio"/>					

Recorte 10 - Continuação da parte do questionário onde são formuladas as questões sobre a instituição ano 2017/18

Fonte: Caderno de Pesquisa de Clima Institucional

Além de também refletir o quanto a denominação líder representa mercadológica e institucionalmente, literaturas sobre como ser líder crescem exponencialmente e em diversas vertentes.

Em todas as entrevistas, foi abordado o tipo de comportamento/postura que a instituição esperaria de seus gestores/líderes e formula o sentido de líder, suas ações, condutas esperadas, para todos os “colaboradores”.

Essa análise acima nos remete à discursividade, que se refere ao *compartilhamento da responsabilidade* entre todos, pois é como se todos fossem responsáveis na liderança. Ao mesmo tempo, alguém tem a responsabilidade de ser o líder. Todos são responsáveis por tudo.

Isso é posto como consenso, já que, nos enunciados de nossa entrevista realizada nesta pesquisa, observou-se um jogo metafórico entre gestor e líder.

Não há dizer que para fazer sentido não se inscreva na memória. Não há dizer que não se faça a partir da repetição. No entanto, na repetição histórica, há deslocamento, deriva, transferência, efeito metafórico. E o efeito metafórico é retomada e esquecimento, deslize para outro lugar de sentido, novo gesto de interpretação (ORLANDI, 2012, p. 173).

Nos questionários aplicados pela instituição, que podem ser vistos nos recortes abaixo, também são apresentadas novas versões do que eles chamaram de Levantamento do Questionário de Importância, onde, em 2015/16 e 2016/17, os *Aspectos Mais Importantes* foram os mesmos e, em 2017/18, os *Aspectos Mais Importantes* receberam menos itens, porém, ao ir para o item *Liderança*, o “colaborador” teria mais itens para marcar.

Levantamento do Questionário de Importância

Marque com um “X” os blocos que considera mais importantes e, em seguida, dentro de cada bloco, marque também os aspectos mais importantes para você.

BLOCOS	Marque até 4 Blocos Mais Importantes
1. RELACIONAMENTOS	<input type="radio"/>
2. PLANEJAMENTO	<input type="radio"/>
3. AMBIENTE	<input type="radio"/>
4. LIDERANÇA	<input type="radio"/>
5. DESENVOLVIMENTO	<input type="radio"/>
6. IMAGEM	<input type="radio"/>
7. REMUNERAÇÃO	<input type="radio"/>

LIDERANÇA	Marque até 6 Aspectos Mais Importantes
19. Distribuição adequada de tarefas	<input type="radio"/>
20. Abertura ao diálogo	<input type="radio"/>
21. Reconhecimento pelo bom trabalho e metas atingidas	<input type="radio"/>
22. Faz críticas construtivas ao invés de apontar erros	<input type="radio"/>
23. Coerência	<input type="radio"/>
24. Não pratica de favoritismos	<input type="radio"/>
25. Retorno sobre o desempenho	<input type="radio"/>
26. Oportunidade de treinamentos relacionados a minha área	<input type="radio"/>
27. Educação e respeito	<input type="radio"/>
28. Estimulo para o trabalho em equipe	<input type="radio"/>

Levantamento do Questionário de Importância

Ajude-nos agora a saber o que é mais importante para você!
 Marque com um "X" os aspectos que considerar mais importantes, de acordo com a indicação em cada bloco. Lembre-se: neste formulário você **NÃO** opinará sobre sua SATISFAÇÃO e sim sobre o que é mais **IMPORTANTE** para você.
 Bom trabalho!

BLOCOS	Marque até 4 Blocos Mais Importantes
1. RELACIONAMENTOS	<input type="radio"/>
2. PLANEJAMENTO	<input type="radio"/>
3. AMBIENTE	<input type="radio"/>
4. LIDERANÇA	<input type="radio"/>
5. DESENVOLVIMENTO	<input type="radio"/>
6. IMAGEM	<input type="radio"/>
7. REMUNERAÇÃO	<input type="radio"/>

LIDERANÇA	Marque até 6 Aspectos Mais Importantes
19. Distribuição adequada de tarefas	<input type="radio"/>
20. Abertura ao diálogo	<input type="radio"/>
21. Reconhecimento pelo bom trabalho e metas atingidas	<input type="radio"/>
22. Faz críticas construtivas ao invés de apontar erros	<input type="radio"/>
23. Coerência	<input type="radio"/>
24. Não prática de favoritismos	<input type="radio"/>
25. Retorno sobre o desempenho	<input type="radio"/>
26. Oportunidade de treinamentos relacionados a minha área	<input type="radio"/>
27. Educação e respeito	<input type="radio"/>
28. Estímulo para o trabalho em equipe	<input type="radio"/>

Recorte 12 - Levantamento do Questionário de Importância 2016/17
 Fonte: Caderno de Pesquisa de Clima Institucional

Levantamento do Questionário de Importância

Ajude-nos agora a saber o que é mais importante para você!
 Marque com um "X" os aspectos que considerar mais importantes, de acordo com a indicação em cada Tema. Lembre-se: neste formulário você **NÃO** opinará sobre sua SATISFAÇÃO e sim sobre o que é mais **IMPORTANTE** para você.
 Bom trabalho!

BLOCOS	Marque até 3 Blocos Mais Importantes
1. RELACIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS	<input type="radio"/>
2. AMBIENTE FÍSICO	<input type="radio"/>
3. LIDERANÇA	<input type="radio"/>
4. DESENVOLVIMENTO	<input type="radio"/>

LIDERANÇA	Marque até 8 Aspectos Mais Importantes
12. Líder que pratica os valores da empresa	<input type="radio"/>
13. Retorno e orientação sobre o desempenho	<input type="radio"/>
14. Reconhecimento dos pontos fortes e fracos de cada colaborador	<input type="radio"/>
15. Reconhecimento pelo bom trabalho	<input type="radio"/>
16. Ética na condução do negócio	<input type="radio"/>
17. Comunicação sobre os objetivos da área	<input type="radio"/>
18. Comunicação sobre os objetivos da empresa	<input type="radio"/>
19. Envolvimento da equipe nas decisões que afetam o trabalho	<input type="radio"/>
20. Distribuição adequada de tarefas	<input type="radio"/>
21. Incentivo para a busca de melhorias	<input type="radio"/>
22. Preocupação com o bem estar dos colaboradores	<input type="radio"/>
23. Eficácia na solução de problemas	<input type="radio"/>
24. Abertura ao diálogo	<input type="radio"/>
25. Implementação de mudanças para melhorar os resultados da empresa	<input type="radio"/>

Recorte 13 - Levantamento do Questionário de Importância 2017/18
 Fonte: Caderno de Pesquisa de Clima Institucional

Observa-se o aumento dos itens referentes a mais atribuições para estes líderes/gestores em sua função no ano de 2017/18 (recorte 13), em comparação com os recortes 11 e 12. E, novamente, o quesito que aparece é sobre gestão de pessoas. Se todas as perguntas direcionam para gestão de pessoas, será que, por serem direcionadas, a instituição entende que isso é importante?

Implicitamente, o quanto viria a reforçar a importância do “colaborador” para os resultados, e o quanto os líderes/gestores seriam responsáveis conforme a instituição pelos subordinados e resultados?

Neste ponto, trazemos a citação de Chacon e Magán (2007, p. 146), que versa sobre este comportamento do líder como uma forma de conseguir o controle por parte da instituição:

[...] se obtemos um relacionamento amistoso, atencioso e respeitoso com todos os que nos rodeiam na empresa-exercitando princípios de escuta ativa- poderemos manter uma visão favorável do líder para com seus liderados e será possível conduzi-los daí por diante, com base nas pseudo-expressões de companheirismo, confiabilidade e sutil sujeição que criamos por meio deste vínculo invisível de controle psicológico.

Fica uma observação, pautada em minha experiência com gestores, quanto a essa colocação acima: apesar de esse comportamento referenciado poder contribuir para uma melhora nos resultados, este tipo de comportamento não necessariamente é sempre forçado e fingido por parte dos líderes, portanto, essa citação estaria colocada de forma generalizada, porém, como um determinado funcionamento discursivo, esse discurso é mobilizado pelas instituições, como podemos verificar nos recortes 9 e 10, que produzem o efeito de sentido do que um gestor deve ser.

Abaixo, podemos observar mais atentamente como a forma da instituição se dirigir aos seus “colaboradores” veio sendo alterada no decorrer dos anos.

Dispusemos os três cabeçalhos desta parte do instrumento utilizado pela instituição e recortado para esta pesquisa, para permitir um olhar mais aproximado e possibilitar este comparativo.

2015/2016

Levantamento do Questionário de Importância

Marque com um "X" os blocos que considera mais importantes e, em seguida, dentro de cada bloco, marque também os aspectos mais importantes para você.

Utilização de um discurso mais impositivo, objetivo e direcionador.

2016/17

Levantamento do Questionário de Importância

Ajude-nos agora a saber o que é mais importante para você!

Marque com um "X" os aspectos que considerar mais importantes, de acordo com a indicação em cada **bloco**. Lembre-se: neste formulário você **NÃO** opinará sobre sua SATISFAÇÃO e sim sobre o que é mais **IMPORTANTE** para você.

Bom trabalho!

Neste ano, houve uma alteração para um discurso que solicita cooperação (ajude-nos) e, ao mesmo tempo, coloca o “colaborador” como participante neste processo. Aparece também maior preocupação na explicação da forma de preenchimento, inclusive destacando em letras maiúsculas e em negrito o que desejam chamar a atenção. Por fim, a instituição utilizou palavras de incentivo ao colocar “*Bom trabalho!*” ao final do texto.

Neste momento, o efeito de sentido foi à obrigatoriedade, a seriedade e a atenção no preenchimento, além de reforçar que o preenchimento da pesquisa também faz parte do trabalho deste colaborador. Este *Bom Trabalho* remete à expressão usual utilizada no início da jornada de trabalho. Podemos até deslizar para *Boa prova* que é uma expressão utilizada por professores para que os alunos iniciem a prova que está sendo aplicada. É um teste para a instituição e para o “colaborador”, que, por vezes, tem receio no preenchimento, com ressalvas quanto à sua identificação e às possíveis consequências a partir de suas respostas.

2017/18

Levantamento do Questionário de Importância

Ajude-nos agora a saber o que é mais importante para você!

Marque com um "X" os aspectos que considerar mais importantes, de acordo com a indicação em cada Tema. Lembre-se: neste formulário você **NÃO** opinará sobre sua SATISFAÇÃO e sim sobre o que é mais **IMPORTANTE** para você.

Bom trabalho!

Aqui, verificamos que a palavra **Bloco**, utilizada em 2015/16 e 2016/17, foi substituída por **Tema**. A palavra bloco produzia o efeito de sentido como grande massa, ao passo que Tema produz o efeito de sentido de assunto ou texto base, tornando-se mais adequado e leve para o entendimento do material, além de algo mais particular. Cada vez menos o todo importa, o importante seria a “opinião individual”. Este instrumento utilizado pela instituição produz o efeito de sentido da importância que se quer dar pela opinião do “colaborador”. A instituição procura, com este texto, “falar” mais diretamente ao utilizar “você”, um pronome de tratamento para se referir aos “colaboradores”.

Em que momento se passou a considerar a opinião do “colaborador”? Quando se formula este tipo de instrumento dentro da instituição e que não existia antes, o que isso passa a significar? Por que essa opinião seria tão importante?

Minha experiência em Recursos Humanos me mostrou que a Pesquisa de Clima³² é uma forma de a instituição se comunicar com os “colaboradores” e buscar entender o que mais pode ser feito ou melhorado em quesitos diversos que possam vir a deixar o “colaborador” mais satisfeito, visto que a satisfação afetaria no comportamento, para uma melhor produtividade e rendimento, conforme já foi colocado por Elton Mayo, na experiência de Hawthorne já citada neste trabalho.

Continuamos pela comparação dos blocos onde os assuntos são dispostos. Na pesquisa de 2017/18, os itens **planejamento, imagem e remuneração** sofreram um apagamento. Sendo uma pesquisa a que o “colaborador” responde, o item remuneração seria algo importante, porém, com esse gesto, a instituição passou o sentido de desimportância, relevância, ou até mesmo deixou implícito que não trataria desta questão, assim como as demais não inclusas, no decorrer deste ano.

Podemos pensar a questão do apagamento sobre remuneração, pois, se o “colaborador”, hoje, é a própria instituição, a remuneração passa a não ser tão importante. O importante é o lucro da instituição. É o retorno que o “colaborador” traz.

Quando é definido um salário em uma instituição, o “colaborador” não é consultado se o valor trará alguma satisfação ou não. No ato da contratação, o candidato é informado do valor e cabe a ele decidir se o aceita ou não pelo serviço prestado. E, quando já é um “colaborador” contratado, ele tem que se submeter aos ajustes já estipulados pela instituição e que são baseados em pesquisas de mercado com equiparação às demais instituições que se assemelham por tamanho e ramo de atividade. Para que aumentos/promoções sejam concedidos, os “colaboradores” passam por avaliações de desempenho, geralmente com periodicidade anual. Essas avaliações seriam ferramentas desenvolvidas pelo setor de Recursos Humanos, para identificar e criar um diagnóstico sobre o desempenho profissional e até pessoal do “colaborador” na instituição.

³² Conforme Menezes e Gomes (2010) “O grande uso de pesquisas de clima organizacional por parte das empresas deve-se à abrangência teórica do construto e à capacidade de avaliar características complexas, como liderança, relacionamento interpessoal, reconhecimento, recompensa, entre outras, com base nas percepções dos trabalhadores da organização”.

Para que o “colaborador” estivesse apto ao aumento salarial, ele teria que atender ou superar os requisitos necessários de sua função e esperar o tempo adequado para receber aumento, ou seja, o tempo já determinado pela empresa, para que seja verificada a possibilidade do aumento, mediante as condições financeiras da instituição. É como se a instituição ficasse sujeita às variações do mercado, assim como o funcionário. Antes, as instituições eram mais bem estabelecidas; atualmente, devido também à flexibilização da condição de trabalho (que é reflexo de uma condição anterior do mercado), algumas instituições são somente números nas bolsas de valores e abrem e fecham com uma enorme velocidade.

Aqui, podemos falar em uma ferramenta que contribuiria para que a responsabilidade pela progressão funcional do “colaborador” seja, em grande parte, atribuída a ele, que, se preencher todos os requisitos, estará apto.

Existe um achatamento da distância entre instituição e funcionário. E isso está colocado também quando a remuneração não é citada em um questionário como esse.

Nunes, A.S. (1963), em seu artigo, destaca o quanto o salário era importante para a satisfação do “colaborador”. Com o tempo, esse salário se desloca e é apagado, pois outras formas de satisfação foram sendo postas em evidência para o trabalhador. Alguns exemplos são: bom ambiente de trabalho, programas motivacionais, benefícios (convênio médico, odontológico, cesta básica, possibilidade de compra de ações, refeitório, seguro de vida, creche para os filhos, programas de desenvolvimento, horários flexíveis etc.), além de instituições que hoje valorizam e oferecem a possibilidade de fazer parte de uma instituição que se preocupa com a responsabilidade social, com a diversidade no ambiente de trabalho, com o meio ambiente, com a inclusão etc.

Inclusive podemos citar um guia³³ muito famoso no universo das instituições que traz as Melhores Empresas para se Trabalhar, criando um ranking. Essa instituição certifica as demais instituições como uma das Melhores Empresas para se Trabalhar e inclusive divulga em seu site quantos “colaboradores” foram impactados por esse trabalho. Isso funcionaria como uma vitrine para as demais instituições, pois a posição seria cobiçada pelas demais, que buscariam atrair os

³³ GREAT PLEACE TO WORK. <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/>

melhores profissionais, além de conquistarem prestígio e status. Interessante pensar que as Melhores Empresas para se Trabalhar podem condicionar a subjetividade e acabam se tornando realmente um lugar bom para se trabalhar. A instituição oferece um pacote de benefícios ou “oportunidades de desenvolvimento” que acabam condicionando o que o sujeito deve ou não fazer, ter e ser.

Olhando para dentro da instituição, a certificação produziria o efeito de sentido de “você já trabalha em uma das melhores”, buscando proporcionar uma satisfação para os “colaboradores” e também um sentimento de querer permanecer na empresa, o que, em recursos humanos, chamamos de retenção de talentos.

Novamente, cria-se a idealização da instituição perfeita, o local onde as pessoas até sonham em trabalhar.

Esse tipo de marketing criado pelo guia produz imagens, muitas vezes, fantasiosas no imaginário das pessoas. Enaltecem um nome, uma marca, que busca ser intocável e passar ilesa perante críticas e possíveis conflitos.

Também verificamos que, nos questionários de todos os anos, no item Blocos, “liderança” e “relacionamento” são itens distintos, ou seja, esses formulários têm como efeito também construir esses campos distintos como se fossem separados, independentes.

Abaixo, temos a comparação dos aspectos mais importantes que devem ser marcados pelos “colaboradores” e encontramos algumas diferenças relevantes a partir deste comparativo:

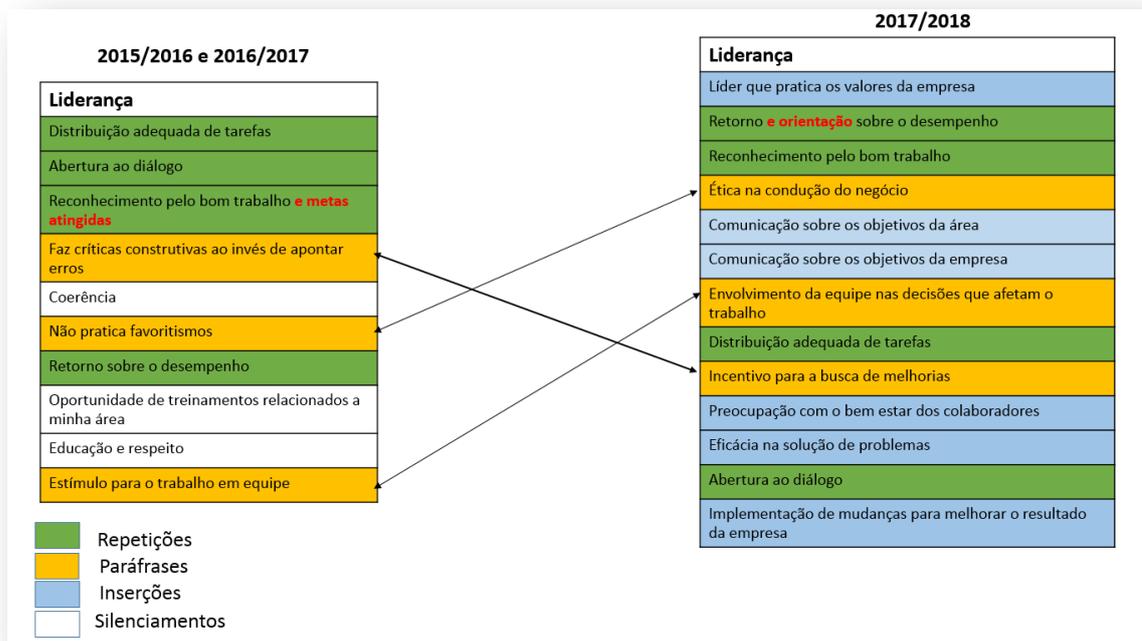


Figura 4 - Comparativo Questionários de Pesquisa de Clima Organizacional
 Fonte: autoria própria

Observamos que se trata de opções totalmente determinadas pela instituição sem a opção de inclusão de um novo aspecto, ou seja, o “colaborador” escolheria entre os aspectos considerados possíveis ou prováveis para a instituição, para que ela pudesse “trabalhar” com sua liderança os aspectos que deveriam ser “melhorados”.

Busca-se um líder-exemplo, modelo em gestão de pessoas. Isso incute nessas pessoas a necessidade de mudança e adaptação de perfil para atender as expectativas da instituição.

Althusser diz que:(1974, p. 113):

Na acepção corrente do termo, sujeito significa de facto: 1) uma subjectividade livre: um centro de iniciativas, autor responsável por seus actos; 2) um ser submetido, sujeito a uma autoridade superior, portanto desprovido de toda a liberdade, salvo de aceitar livremente a sua submissão.

Surge uma ambiguidade ao pensarmos no “sujeito” livre e esclarecido e que acaba obedecendo a normas.

A respeito desse pensamento livre e esclarecido, citamos Pêcheux (1993, p.166) e a questão do assujeitamento ideológico, que fala que o sujeito é interpelado ideologicamente “[...] de tal modo que cada um seja conduzido sem se dar conta”. O assujeitamento é o modo como nos relacionamos com esse mundo e como

adquirimos conhecimento. Não somos origem do dizer. Somos assujeitados a uma condição de que não nos damos conta. Quando nascemos, estamos assujeitados a certas condições de existência. Acreditamos ser livres; porém, estamos enredados a regulamentações econômicas e sociais que não nos permitem dizer o que queremos, mas acreditamos que sim.

Os itens *coerência, oportunidade de treinamento* relacionados à área e *educação e respeito* que constituíram a pesquisa em 2015/16 e 2016/17 não apareceram em 2017/2018.

Já *valores da instituição, comunicação dos objetivos da área e da empresa, preocupação com o bem-estar, eficácia, solução de problemas, mudanças para melhorar os resultados da instituição e orientação sobre o desempenho* foram inseridas em 2017/2018. Percebem-se, aqui, muito mais aspectos direcionados para a gestão da instituição do que para a preocupação com o “colaborador”. O que teria contribuído para mudar o foco da liderança e solicitar a disseminação e o reforço da Cultura Institucional para os “colaboradores”?

Os valores e objetivos da instituição, além do desempenho dos “colaboradores” passam a ser importantes, assim como a solução de problemas e a melhoria dos resultados da instituição. O bem-estar, apontado como aspecto, não deixa claro sua abrangência, se é algo totalizante (interna e externamente) ou somente dentro da instituição, podendo dar margem a mais de uma interpretação.

Podemos indicar que este Instrumento de Pesquisa de Clima Organizacional utilizado pela instituição acabaria tornando, ainda mais, o “colaborador” uma parte da instituição. Ele estaria ainda mais incorporado, porém, não como um prestador de serviço, mas, à medida que os seus interesses coincidem com os da instituição e vice-versa. Seria uma via de mão dupla, a instituição buscaria “melhorar” para satisfazer as necessidades do “colaborador” ao mesmo tempo em que, de outras formas, também cobraria a “melhoria” do “colaborador” na obtenção de resultados e, conseqüentemente, lucro.

Nesse sentido, para melhorar e progredir profissionalmente, os resultados dependem do “colaborador”. O sucesso da instituição, por consequência, acabaria se tornando o seu sucesso também.

Conforme Amaral D. (2007), quando o trabalho passa a ser “dignificado” ou percebido como necessário para se obter o que se quer, as instituições conseguem estabelecer critérios e formas de atingirem seus objetivos.

A partir da posição de funcionária de Recursos Humanos, chamo a atenção das instituições, para que, apesar de todo estudo e “esforço”, ainda teriam muito a melhorar e se reinventar para que doenças ocupacionais (Lesão por esforço repetitivo - LER, Dermatose Ocupacional - DO, surdez, silicose, entre outras) e as causadas pelo trabalho (estresse, síndrome do pânico, fadiga, burnout, transtornos mentais) possam ser sanadas.

5.3 O SENTIDO DE GESTOR NA E PARA A INSTITUIÇÃO PÚBLICA

Apesar de o tema liderança e gestão ser abundantemente discutido em materiais acadêmicos, jornalísticos e até mesmo em livros não pertencentes ao campo da academia, não há um número expressivo de material discursivo sobre esse tema voltado para a gestão pública, sendo então liderança e gestão de pessoas um tema mais amplamente discutido nas instituições privadas, e em menor escala, uma discursividade que também chega às instituições públicas.

Segundo Oliveira *et al* (2010, p. 1461), apoiado em VanWart (2003):

A elevada ênfase em estudos envolvendo o setor privado e, portanto, a carência de estudos mais amplos e críticos sobre a temática da liderança no setor público torna a demanda por contribuições teóricas sobre o tema, nesse âmbito ainda mais significativa. Essa escassez de estudos talvez possa estar associada ao imaginário de que burocracias são movidas por forças que se encontram além do controle de líderes.

A gestão pública é muito mais regulada por leis, portarias e instruções normativas do que pelo mercado, então, num certo sentido, haveria um engessamento de processos e tomadas de decisão, maior no público em comparação com o privado.

Ainda para Oliveira *et al* (2010), as leis, controles e regulamentações presentes na esfera pública reduzem a *discricionariedade*³⁴ de seus líderes, além de proporcionarem desajustes e conflitos. A dependência de normas (leis, decretos, portarias etc.) acabaria criando desmotivação, instabilidade e resistência a mudanças. Perguntamos, então, como o gestor poderia criar motivação para seus liderados se ele tem também que seguir leis, portarias e normas em sua forma de

³⁴ Segundo o site Direito Net, Discricionariedade é a liberdade de ação administrativa, dentro dos limites permitidos em lei, ou seja, a lei deixa certa margem de liberdade de decisão diante do caso concreto, de tal modo que a autoridade poderá optar por uma dentre várias soluções possíveis, todas, porém, válidas perante o direito. Disponível em <<https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/2635/Poder-discricionario-da-Administracao-Publica>>. Acesso em 06 nov. 2019.

gestão? Existe algo no funcionamento desse engessamento da gestão pública por meio de leis, decretos, portarias etc. que fere os princípios da gestão privada.

Para Ribeiro e Mancebo (2013, p. 199):

Constata-se, dessa forma, que, apesar do recorrente discurso gerencialista, as organizações públicas estão inseridas em um contexto cercado de limitações que reúne restrições orçamentárias, inexistência de condições adequadas para o desenvolvimento do trabalho, recursos materiais e humanos insuficientes, peso da estrutura burocrática, impossibilidade de ascensão profissional (mudança de cargo), baixo poder aquisitivo do servidor, somadas a uma atitude hostil da sociedade dirigida a tudo o que tem origem no Estado, que prega a valorização do privado em detrimento do público.

Ou seja, por mais que o modelo gerencial venha fazendo parte da administração pública moderna, os antigos métodos e regimentos de trabalho não propiciariam a criação de mais eficazes formas de trabalho. Por outro lado, a participação e a cobrança do que estamos chamando de *cidadão-cliente* por resultados, gerariam novas pressões ao servidor público que pouco pode fazer estando “amarrado” às leis e à intensa burocracia. Portanto, as formas de gestão de pessoas, forma abordada nesta tese, não são um objeto de investigação porque existe um regulamento muito engessado.

Segundo Paula (2002, p. 140), “[...] nas organizações burocráticas, a disciplina e a disposição humana em observar regras e regulamentos habituais são muito mais importantes que qualquer regulamentação escrita”.

Para Chanlat (2002, p.4), sobre a pressão por parte do cidadão-cliente percebe-se um “discurso sobre a importância do cliente, exigências crescentes dos cidadãos para com a administração, dificuldades sociais crescentes (desemprego precariedade, pobreza miséria), subida na incivilidade (ensino, transporte) ”.

O cidadão é, então, afetado pelo discurso neoliberal e se coloca na posição de cliente, o que faz prevalecer a reivindicação de uma prestação de serviços com prazo e qualidade a contento, já que entende que o fato de contribuir com impostos legitimaria esta postura. Segundo Prata (1998, p, 5, grifo nosso):

Os cidadãos, que, por sua vez, viram-se cada vez mais insatisfeitos com os serviços públicos que lhe eram oferecidos. **Eles estavam acostumados ao tratamento recebido pelas empresas privadas, que vêm na satisfação do cliente sua sobrevivência** e que, por isso mesmo, já há muito tempo se esmeravam em oferecer um excelente atendimento.

“Porém, esse discurso neoliberal não contempla uma visão mais ampla do papel do Estado”, pois, ainda para a mesma autora (p. 8), “nem sempre aquele que

recebe serviços públicos é realmente um contribuinte” ou “aqueles que mais contribuem com impostos são geralmente os que menos necessitam”. Portanto, deve prevalecer o objetivo do bem de todos.

Para esta tese, selecionamos o portal do Governo Federal, que é direcionado para servidores (servidores.gov.br) e verificamos uma lista de competências definidas pelo Governo federal (recortes 17 e 18) aos líderes.

É preciso ressaltar que o modelo de competências é oriundo de uma Gestão por Competências, que é utilizado no campo de Recursos Humanos e que visa a identificar perfis que proporcionariam um maior retorno para a instituição. Por conta disso, estaríamos diante de um discurso neoliberalista com foco em resultados e de uma passagem deste discurso e modelo de competências do setor privado para o público. Para Nogueira (2015, p. 7), “o discurso das competências é constitutivo do discurso de gestão empresarial”, sendo então “um discurso dominante e institucionalizado”.

Apresentamos, abaixo, algumas considerações de autores da área administrativa quanto à adoção de competências nas instituições independentemente de seu formato público ou privado para compreendermos como essa forma de gestão, a partir das competências, é vista no campo acadêmico.

Para Paula (2002, p. 140):

As competências, por exemplo, estão sendo flexibilizadas: variam de acordo com as necessidades da empresa. As hierarquias também estão adquirindo um caráter dinâmico, vinculando-se ao domínio das informações e conhecimentos cruciais para os problemas enfrentados em qualquer situação.

Segundo Chies e Marcon (2008, p. 135):

Cada vez mais o conceito de competência (*apud* DUTRA, 2002, RUANO, 2003) é colocado em voga, e crescentemente o ser humano é exigido em termos de perfeição. Busca-se um super-homem, alguém que resuma em si todas as características essenciais que garantiriam o sucesso completo e estrondoso.

Ainda para Chies e Marcon (2008, p. 146):

“[...] Homem-camaleão”, necessário a um estilo contemporâneo da organização que muda obsessivamente e que gera, por parte do trabalhador a fim de munir-se das competências necessárias, a busca por modismos gerenciais e panaceias...

E, por fim, temos Guimarães (2000, p. 135), para quem, a “abordagem da competência é uma forma inovadora de gestão”.

Para a ampla adoção de uma gestão por competências, a administração pública teria de mudar seus atuais modelos de gestão. Fica o questionamento se esse modelo de gestão seria o ideal a ser considerado na esfera pública.

Para Sarsur et al (2010, p.1):

A gestão de competências [...] tem como característica central de servir como instrumento de pressão sobre o trabalhador e de responsabilização sobre sua própria evolução e inserção no mercado de trabalho, isentando empresas, governos e outras instâncias de uma atuação co-responsável.

Abaixo, trazemos o modelo de competências apresentado pelo Governo Federal para seus gestores públicos em forma de capacitação.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, estabelecida a partir do Decreto n 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, iniciou a inserção da gestão de competências na Administração Pública, e foi atualizada pelo novo Decreto n 9.991 de 12 de setembro de 2019, onde seu objeto e âmbito de aplicação estão descritos no art. 1: “Este Decreto dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”.

No Decreto n 9.991, art. 3, conforme os parágrafos 2º e 3º:

§ 2º A elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por diagnósticos de competência.

§ 3º Para fins do disposto neste Decreto, considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função.

Observando o parágrafo 3º, percebemos um deslizamento do que, no campo de Recursos Humanos, denominamos como a tríade de competências (**Competências, Habilidades e Atitudes**³⁵), o CHA para **Conhecimentos, Habilidades e Condutas**.

³⁵ As Competências também estão sendo utilizadas em outras áreas, como por exemplo, na área da educação. O artigo Base Nacional Comum Curricular (BNCC): sentidos em disputa na lógica das competências de Luciana Nogueira e Juciele Pereira Dias (2017), busca discutir a utilização das competências na individualização do sujeito na formação para o mercado de trabalho. O artigo pode ser encontrado em <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/INV/issue/view/2713>>, acesso em 06 jan. 2019.

Conforme Dutra *et al* (2006, p. 3):

Essa abordagem foi disseminada no Brasil nos anos 80 e início dos anos 90 associada à ideia de perfil de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessário para que uma determinada pessoa pudesse ter uma boa performance em seu cargo.

Com o deslizamento de *Atitudes para Condutas*, o efeito de sentido seria de um maior rigor de mais proximidade com a disciplina.

Em material da ENAP- Escola Nacional de Administração Pública, oriundo de uma mesa redonda em 2009, foi destacada a importância de o servidor perceber seu papel em seu desenvolvimento profissional. Pode-se perceber o discurso neoliberal quando se coloca o servidor público como responsável pelo seu desenvolvimento e crescimento pessoal.

O discurso da responsabilidade por seu desenvolvimento profissional, já institucionalizado ou naturalizado na esfera privada, vem sendo mobilizado na esfera pública, conforme recorte abaixo.

O servidor deve estar consciente da importância do referencial de competências para seu crescimento pessoal. É importante que ele perceba aonde deseja ir profissionalmente e, mais ainda, que essa trajetória profissional precisa ser articulada com as estratégias organizacionais.

Recorte 14 - Material mesa-redonda ENAP.

Fonte: Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação, 2009, p.29.

Quando diz *crescimento pessoal*, nesse recorte, apaga-se o órgão, apaga-se a instituição, apaga-se a coletividade. Então, aqui, o apagamento da coletividade é o aparecimento do indivíduo em detrimento da coletividade, o que está muito mais próximo da gestão privada. Nesse recorte, o desenvolvimento aparece como do servidor e não da pessoa.

São 10 competências definidas pela BNCC que vão orientar os trabalhos das escolas e pelas quais os alunos serão avaliados a partir ferramentas previamente definidas. Conforme o site da BNCC <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=85121-bncc-ensino-medio&category_slug=abril-2018-pdf&Itemid=30192>, acesso em 06 jan. 2019, competência “é definida como a mobilização de conhecimentos (conceitos e procedimentos), habilidades (práticas, cognitivas e socioemocionais), atitudes e valores para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho.” Provoca-nos este artigo a refletir sobre como as escolas se tornam cada vez mais instituições empresariais onde sobressaem os discursos sobre metas e resultados e acabam criando padrões, deixando de lado o cerne da educação, que é promover conhecimento amplo, e não com foco tão direcionado ao mercado de trabalho.

Percebe-se o *crescimento pessoal* atrelado à questão profissional, como se somente fosse possível o crescimento pessoal através de sua profissão, sendo descartados os desejos e as necessidades do servidor público. Também foi abordada a questão de as competências estarem “*articuladas com as estratégias organizacionais*”, ou seja, é imprescindível que estejam articuladas com essas estratégias, porém não fica claro quais são elas. Também podemos considerar que estratégias não estão relacionadas a leis, decretos, portarias, normas etc. Estratégias são muito características da gestão privada, onde as mudanças ocorrem de forma mais dinâmica; já em instituições públicas, isso não é algo possível de acontecer com a velocidade necessária. Existe, no âmbito público, sistematização, formalização, chancela pública. A proatividade nem sempre funciona ou é bem vista no ambiente público.

Abaixo, exibimos um recorte para mostrar a página na internet do Governo Federal direcionado ao servidor público, que aborda as competências para a liderança.



Recorte 15 - Competências de Liderança

Disponível em <https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/capacitacao/competencias-de-lideranca>. Acesso em 15 de jul. 2019

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA



O projeto Elaboração e Sistematização de Modelo de Competências e de Trilhas de Liderança para Gestores Públicos Federais tem como objetivo promover o desenvolvimento e o aprimoramento contínuo de competências de liderança.

Em trabalho conjunto com o Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional da Universidade Federal do Pará e com o apoio de comissão do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, a Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, elaborou texto que define e descreve as competências de liderança dos servidores em exercício de cargos em comissão nos órgãos que integram o Poder Executivo federal. É o primeiro produto do projeto.

O foco é o desenvolvimento dos profissionais em exercício de cargos em comissão nos órgãos que integram o Poder Executivo federal, em especial, em cargos de Natureza Especial - NES, cargos do Grupo - Direção e Assessoramento Superiores - DAS níveis 4 a 6, e Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE, nível 4. No entanto, deve-se compreender que as competências de liderança são inerentes à execução e à gestão de atividades, não importando o nível hierárquico. Por isso, devem balizar o desenvolvimento de todos os profissionais em exercício nos órgãos e entidades do Poder Executivo federal.

Em caso de dúvidas, ligue para a Central Sipec (0800-978-9009). Se preferir, você poderá encaminhar sua sugestão por meio do formulário eletrônico de contato disponível na Central Sipec, cujo link é <https://www.servidor.gov.br/central-sipec>.

Recorte 16 - Competências de Liderança Continuação

Disponível em <https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/capacitacao/competencias-de-lideranca>. Acesso em 15 de jul. 2019

O recorte acima faz referência às competências para os gestores públicos do poder Executivo Federal que possuem cargos de comissão, pertencentes a qualquer hierarquia. Ou seja, essas competências são direcionadas para os gestores, são consideradas para essas funções.

No recorte acima, a questão da coletividade reaparece quando é mobilizado *desenvolvimento de todos os profissionais e não importando nível hierárquico*.

Por que somente os gestores do poder Executivo Federal, e não os do Judiciário e Legislativo?

Previdência Complementar
Ex-territórios
Inativos e pensionistas
GESTÃO DE PESSOAS
Serviços
Assentamento Funcional Digital
Dados LDO
Catálogo SIPEC
Saúde do Servidor
Eventos
Capacitação
Educação Financeira
Elaboração de Plano de Dados Abertos
Competências de Liderança
1 - Condução de

O que você quer?

1 - Condução de Mudanças
2 - Inovação
3 - Autocrítica
4 - Autocontrole
5 - Empatia
6 - Representação Institucional
7 - Comunicação eficaz
8 - Relacionamento interpessoal
9 - Flexibilidade
10 - Negociação

Recorte 17 - Lista de competências

Disponível em <https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/capacitacao/competencias-de-lideranca>; Acesso em 15 de jul. 2019

Mudanças
2 - Inovação
3 - Autocrítica
4 - Autocontrole
5 - Empatia
6 - Representação Institucional
7 - Comunicação eficaz
8 - Relacionamento interpessoal
9 - Flexibilidade
10 - Negociação
11 - Gestão de conflitos
12 - Construção de equipes
13 - Delegação
14 - Desenvolvimento de equipes
15 - Gerenciamento de equipes

11 - Gestão de conflitos
12 - Construção de equipes
13 - Delegação
14 - Desenvolvimento de equipes
15 - Gerenciamento de equipes
16 - Inspirar pessoas
17 - Devolutiva (feedback)
18 - Orientação por resultados
19 - Processo decisório
20 - Articulação

Recorte 18 - Lista de Competências continuação

Disponível em <https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/capacitacao/competencias-de-lideranca>. Acesso em 15 de jul. 2019

As competências elencadas nos recortes 17 e 18 pelo Governo Federal fazem referência a: melhoria nos relacionamentos interpessoais, melhoria na condução das equipes, produção de resultados e adequação a mudanças. Um rol de competências que visaria a preparar o gestor público para condução dos problemas atuais e para o que pode vir a ser o futuro cenário das instituições públicas.

Pode-se pensar que essas competências fazem parte de um discurso neoliberal onde se tem o estado mínimo e a pressão por resultados e que está sendo introduzido no âmbito da gestão pública. Dessa forma, percebemos a porosidade entre o que é privado e o que é público. A divisão destes setores praticamente desapareceu. E, mais uma vez, fica latente quando é tratada a questão de desenvolvimento de pessoal com foco em competências.

As condições de produção atuais no âmbito do serviço público trariam equipes cada vez mais enxutas por falta de reposição de pessoal, demandas cada vez maiores, pressão latente por resultados e desmotivação dos servidores. As competências elencadas pelo Governo Federal seriam a tentativa de munir um gestor público ou de preencher as lacunas com atividades de treinamento ou capacitação voltadas especificamente para o desenvolvimento destas competências.

Levando-se em conta as condições de produção do discurso, percebe-se que o discurso sobre Gestão por Competências é resultante deste momento sócio histórico pelo qual passariam os órgãos públicos: uma reforma administrativa gerencial e a cobrança por parte do cidadão que buscaria melhoria e agilidade dos serviços prestados e a necessidade de capacitação dos gestores públicos para atender estas transformações e demandas de serviços. Tanto o cidadão quanto as demandas funcionam já no efeito da discursividade neoliberal de gestão.

Na instituição privada ou na instituição pública, a mobilização do discurso neoliberal seria naturalizada a partir de ferramentas e tecnologias desenvolvidas para que o foco no individual seja reforçado a partir de avaliações e estabelecimento de competências que devem ser adquiridas pelos “colaboradores” e, inclusive, pelos próprios gestores conforme as atuais condições de produção.

Independente das aproximações ou diferenciações do que significa ser um gestor ou líder nas instituições, o efeito de sentido de pertencimento e responsabilidade produzem efeitos de evidência do que se entende ser/estar em um cargo de gestor ou líder.

Portanto, torna-se relevante tratar da responsabilidade a partir dos enunciados dos próprios gestores.

5.4 GESTÃO E/OU LIDERANÇA: UMA QUESTÃO DE RESPONSABILIDADE

Apresentamos recortes feitos nos enunciados de ambas as instituições com o olhar voltado para a mobilização da palavra responsabilidade pelos respondentes.

As sequências discursivas estão separadas em: sequência discursiva público (SD^{PU}) e sequência discursiva privado (SD^{PR}) e foi possível verificar as possíveis regularidades, repetições, rupturas e deslocamentos de sentidos.

Tomando um primeiro destaque, no recorte realizado, tentaremos entender de que modo ela é significada nos dois universos distintos (público e privado), cujas diferenças e aproximações buscamos compreender. É um discurso sobre responsabilidade que aparece em praticamente todas as entrevistas de ambas as instituições. Esses sentidos de responsabilidade identificados funcionam muito bem para significar as práticas nas instituições. E por quê? Por que responsabilidade e não outra escolha lexical? Quando dizem responsabilidade, o que deixam de dizer? E que responsabilidade é essa? Como se constitui esse sentido de responsabilidade?

Em suma, podemos dizer que a regularidade na Análise de Discurso é função da relação contraditória da linguagem com a historicidade. Não partimos, como na análise de conteúdo, da exterioridade para o texto, ao contrário, procuramos conhecer esta historicidade pela maneira como os sentidos se trabalham no texto, em sua discursividade. É afinal esta noção de exterioridade que, ao se especificar na AD, transforma a noção de linguagem, pensando sua forma material, deslocando também a própria noção de social, de histórico, de ideológico, tal como estas noções estão definidas no domínio das ciências humanas e sociais (ORLANDI, 2007d, p. 29).

Vamos agora refletir sobre o uso mais legitimado, validado, que é esse que encontramos no dicionário. Justamente pelo caráter polissêmico da linguagem, nem sempre responsabilidade vai ser “empregada” produzindo os mesmos sentidos que no dicionário.

Para melhor entendimento dos movimentos de análise que foram feitos neste capítulo, é relevante retomar, neste ponto, os conceitos de paráfrase e polissemia para a Análise de Discurso (AD) segundo Eni Orlandi (2001, p. 38):

A paráfrase é a matriz do sentido, pois não há sentido sem repetição, sem sustentação no saber discursivo, e a polissemia é a fonte da linguagem uma vez que ela é a própria condição de existência dos discursos, pois se os

sentidos – e os sujeitos – não fossem múltiplos não haveria necessidade de dizer. A polissemia é justamente a simultaneidade de movimentos distintos no mesmo objeto simbólico.

A paráfrase é entendida como o retorno aos mesmos espaços do dizer. Já a polissemia é entendida por Orlandi (2001) como uma ruptura dos processos de significação, um deslocamento dos sentidos. No entanto, sabemos que nenhuma ocorre de maneira “pura”, alguns tipos de discurso podem prevalecer uma ou outra ou a mistura entre elas.

Torna-se relevante, neste momento, trazer alguns conceitos da Análise de Discurso para a compreensão das análises realizadas nesta pesquisa.

Os indivíduos respondentes são os sujeitos discursivos que são interpelados pela ideologia, então é um sujeito social e também clivado pelo inconsciente e individualizado pelo Estado (MAGALHÃES; MARIANI, 2010).

Para Orlandi (2001):

[...] Não são os sujeitos físicos nem os seus lugares empíricos como tal, isto é, como estão inscritos na sociedade, e que poderiam ser sociologicamente descritos, que funcionam no discurso, mas suas imagens que resultam de projeções (p. 40).

Os gestores entrevistados aqui não representam o indivíduo dotado de vontades, necessidades etc., eu os pensei como posições dentro de certo modelo, de certo posicionamento próprio dentro das instituições que foram observadas. Ainda que eles ocupem outras posições em outros lugares, o que interessa é de que modo ele se significa como gestor. Então, o sujeito é constituído a partir do seu lugar de fala.

Ao pensar nas questões da entrevista discursiva, as formações imaginárias da analista e dos entrevistados permitiram uma co-construção, o que possibilitou identificar a filiação e apropriação de um discurso institucional, onde foi possível desenvolver os gestos de análise pretendidos.

Nas sequências discursivas utilizadas nesta tese, identificamos a homogeneidade dos sentidos que circulam a partir dos discursos institucionais. Efeitos de sentido de pertencimento e responsabilização em ambas as instituições, mesmo que de forma mais naturalizada em uma do que na outra.

E, quando pensamos em lugar de fala, temos que mobilizar memória discursiva e formações discursivas nas análises, sendo que memória discursiva, para Orlandi, é a memória que funciona antes, que é constituída pelo esquecimento. É um conjunto de formulações feitas e já esquecidas que determinam o que

dizemos. A memória discursiva é trabalhada pela noção de interdiscurso (eixo vertical), onde todos os dizeres já ditos e esquecimentos representam o dizível (ORLANDI, 2001, p. 32).

Porém é uma estabilização frágil, pois pode ser quebrada a cada novo acontecimento discursivo.

E formação discursiva é a projeção da linguagem das formações ideológicas (a partir de uma posição dada, mesma conjuntura dada, determina o que pode e deve ser dito), conforme Orlandi (2001) apoiada em Pêcheux.

O sujeito, inserido na Formação Discursiva de gestor, também passará por um atravessamento de vários discursos que estão em formação ou foram formados, os quais afetariam sua constituição do que é ser gestor.

Para Cavallari e Santos (2015 p. 81), apoiadas em Pêcheux (1975) e Orlandi (2006):

O sentido de uma palavra não é transparente, mas sim determinado pelas posições ideológicas que estão em ação no processo sócio histórico em que a palavra é produzida. As Formações Discursivas, por sua vez, são a projeção, na linguagem, das formações ideológicas.

Nas sequências discursivas, observou-se uma regularidade ligada à presença da palavra responsabilidade. E responsabilidade é importante porque remete ao cargo de gestão.

Elaboramos dois quadros com os recortes realizados nas sequências discursivas da instituição pública e da instituição privada, considerando todos os enunciados em que a palavra responsabilidade foi empregada, analisando as regularidades discursivas.

Abaixo, apresentamos o quadro da empresa pública com seus recortes.

Responsabilidade SD ^{PU}	
SD ^{PU2}	<p>Função de alta responsabilidade, pois das ações dependem as pessoas e demais unidades da organização que necessitam da produção de resultados tanto próprios como</p>

	institucionais.		
SD ^{PU3}	Ser gestor para mim tem o significado de “condução”. Sendo assim, cabe ao gestor dar direcionamento às atividades que estão sob sua responsabilidade .	Assim, a maior responsabilidade advém da maior cobrança.	Sendo assim, meu desejo é que as áreas pelas quais sou responsável possam ser o mais eficiente possível, de tal forma a produzirmos um ambiente de trabalho prazeroso.
SD ^{PU4}	Significa nortear e organizar a instituição sob minha responsabilidade para que ela possa realizar da melhor forma sua missão.	É de alta responsabilidade , pois não só depende o futuro da instituição como afeta toda a cadeia de conhecimento científico, e produtiva do país. É <i>gratificante por saber estar contribuindo para a qualidade de vida do nosso país através do conhecimento científico.</i>	
SD ^{PU5}	Não falo aqui sobre as responsabilidades como Coordenador da [REDACTED] (responsabilidade diminuta), mas como Diretor do [REDACTED]. Tem duas vertentes: A responsabilidade perante os servidores subordinados: não para que eles têm uma vida boa e tranquila, mas para que eles têm condições adequadas de trabalho. A responsabilidade maior, porém, é perante a sociedade, tanto da comunidade de usuários		

	<p>do XXXX, quanto a sociedade no sentido amplo, que fornece os meios para que a instituição possa exercer sua função. O bem-estar da sociedade como um todo depende de grande parte do bem-sucedido funcionamento dos seus órgãos. É a grande responsabilidade dos seus gestores (líderes!) que o órgão sob seu comando exerce seu papel e se desenvolvam para patamares ainda melhores.</p>		
SD ^{P06}	<p>No meu caso específico, responsabilidade é muito grande. Minha coordenação é aferida toda noite com o funcionamento correto dos ████████ do ████████, o que impacta diretamente no ████████ – ████████. Um desleixo ou irresponsabilidade no cargo irá ser demonstrado neste índice, que normalmente gira acima de ████████%, o que demonstra que ████████, por questões técnicas, tem a mínima parada.</p>		

Quadro 4 - Responsabilidade para os sujeitos da instituição pública
 Fonte: Elaborado pela autora

A justaposição de responsabilidade ao bem-estar da sociedade como um todo, bem como a outros elementos, estão representados abaixo nos recortes realizados nos enunciados dos sujeitos da instituição pública.

SD^{PU4} *“pois não só depende o futuro da instituição, como afeta toda a cadeia de conhecimento científico e, portanto produtiva, do país...”*

SD^{PU4} *“...é gratificante por saber estar contribuindo para a qualidade de vida do nosso país através do conhecimento científico”*

SD^{PU5} *“...responsabilidade maior perante a sociedade, tanto da comunidade de usuários do [REDACTED], quanto da sociedade no sentido amplo...”*

SD^{PU6} *“No meu caso específico, responsabilidade é muito grande. Minha coordenação é aferida toda noite com o funcionamento correto dos [REDACTED] do [REDACTED] o que impacta diretamente no [REDACTED] [REDACTED]”.*

Estas respostas nos permitem considerar que, nesse caso, a responsabilidade, que é assumida pelo indivíduo, o gestor (pelos recortes podemos ver esta responsabilização quando aparece “minha responsabilidade”, “sou responsável”), está muito relacionada para com o Estado, com o sentido de coletivo. A instituição é o Estado, por isso esse sentido de coletividade. Sua responsabilidade é “social”, já que a instituição não depende somente dela, e podemos localizar, nos enunciados acima, essa preocupação e também verificamos funcionar um mecanismo parafrástico que remete a sentidos que se formulam como para o bem-estar da sociedade como um todo. Podemos ver isso na sequência discursiva da entrevista *“para a qualidade de vida do nosso país”, “quanto a sociedade no sentido amplo” e “funcionamento correto dos [REDACTED] do [REDACTED]”*. Assim, o povo, os usuários e toda cadeia científica do país são significados na palavra responsabilidade quando estamos diante de produções discursivas relacionadas ao setor público.

Está presente também, nas sequências discursivas abaixo, a responsabilidade para com os servidores da instituição. Podemos verificar que, para

a instituição, a especificidade que ela oferece é tão importante quanto seus servidores. Os dois ocupam lugar de igual relevância para a instituição pública.

SD^{PU7} *“... mas qualquer instituição é feita por pessoas então a gestão de pessoal é a parte mais fundamental”*

SD^{PU5} *“A responsabilidade perante os servidores subordinados: não para que eles têm uma vida boa e tranquila, mas para que eles têm condições adequadas de trabalho”*

É interessante que o sentido de responsabilidade sempre desliza para algo mais amplo, que vai para além do cargo ocupado ou da instituição além do efeito de sentido de indistinção trabalhador/empresa. É uma responsabilidade social, responsabilidade com o crescimento do país e, mais especificamente, da economia e dos bons índices. Também podemos pontuar a presença da conjunção adversativa, “mas”, em SD^{PU7}, parece que só depois, em segundo plano, ele se lembra de que a instituição não é uma entidade absoluta e é feita de pessoas.

Abaixo, podemos ver os trechos onde a palavra “responsabilidade” aparece nas respostas das entrevistas na instituição privada. É interessante observar outros sentidos que se constituem nesta instituição pelos sujeitos. Sentido como preocupação, em sua maioria, com as pessoas da organização. Enquanto no primeiro (instituição pública), essa responsabilidade se divide de maneira igual entre os usuários da instituição pública e a sociedade como um todo; nesse segundo, a responsabilidade parece que diz respeito aos funcionários que eles gerenciam, remetendo a um discurso que tem como foco o elemento humano na instituição.

Como observamos, este discurso que contextualizamos e historicizamos durante esta tese, aqui reaparece enredando o modo como estes sujeitos significam responsabilidade.

Para Pêcheux (1988 [1975], p.160):

[...] o sentido de uma palavra, de uma expressão, de uma proposição, etc..., não “existe em si mesmo” (isto é, em sua relação transparente com a literalidade do significante), mas ao contrário, é determinado pelas posições ideológicas que estão em jogo no processo sócio histórico no qual as palavras, expressões e proposições são produzidas (isto é reproduzidas).

Este discurso tem encontrado espaço e ganhado força nas instituições a fim de contribuir para a retenção de profissionais já que a mão-de-obra qualificada é

escassa e representa, para as instituições, um considerável investimento para “preparar seus colaboradores” e assim atender a demanda do mercado.

Existe uma discursividade de flexibilização de trabalho, de que se pode chegar a outros lugares, outras posições hierárquicas e que não está previsto no âmbito público. Podemos encontrar casos de pessoas que abandonam a “estabilidade” em busca de melhores cargos, salários e desafios profissionais, que são algo do que é inculcido pelo discurso capitalista. Desde a época das Relações Humanas, mecanismos foram sendo desenvolvidos na área de Recursos Humanos para que o então atual “colaborador” adquira mais responsabilidades em sua função. Podemos citar como exemplo o “enriquecimento de cargos” proveniente dos estudos de Frederick Herzberg³⁷ que aponta que “o trabalho em si atende as necessidades e produz satisfações diferentes das que estão associadas ao ambiente e as condições de trabalho” (MAXIMIANO, 2010, p.269), dessa forma, produzindo o efeito de sentido de valorização da capacidade e qualificação do “colaborador”. Quanto mais responsabilidade se tem, mais o desempenho é avaliado e mais se busca uma recompensa.

Conforme Ribeiro e Mancebo (2013, p. 202):

Vale investigar, contudo, como se sente o servidor público depois de ganhar uma corrida que teve como principal objetivo um emprego estável, sobretudo se o prêmio que ele conquistou não é de um alto cargo com excelentes salários e benefícios, geralmente restritos a poucas oportunidades no setor Judiciário e Legislativo, como ele lida com um prêmio que garante a segurança financeira, porém que vem acompanhado de um olhar preconceituoso de parte da sociedade, na qual os gurus da administração vendem a ideia de que o trabalhador ideal é o empreendedor, alguém avesso a vínculos estáveis, que não se acomoda, ou mais exatamente, não se fixa por muito tempo em um mesmo lugar.

Por isso, é uma responsabilidade mais pontual e mais voltada para o sucesso do funcionário, porque isso implica diretamente o sucesso econômico da instituição.

Abaixo, tomemos como destaque um quadro elaborado a partir dos recortes realizados nos enunciados da instituição privada.

RESPONSABILIDADE SD^{PR}		
SD ^{PR2}	Significa assumir a responsabilidade de capacitar as pessoas, influenciando, direcionando e	A maior responsabilidade está em avaliar, entender e avaliar as capacidades e habilidades de uma pessoa

³⁷ Ver quadro 1 desta tese.

	desenvolvendo seu potencial humano e técnico, de forma a possibilitar atingir os objetivos tanto da empresa como os pessoais de cada um.	ao perfil do cargo a ser ocupado. Isto faz a diferença entre sucesso e fracasso. E esta responsabilidade é minha para com a pessoa e com a empresa.
SD ^{PR3}	Há uma carga de responsabilidade muito alta, pois nós somos influenciadores de tomada de decisão, ou seja, podemos influenciar positivamente mais de 200 colaboradores, ou negativamente.	
SD ^{PR4}	A possibilidade de gerir e se responsabilizar , planejar o trabalho de um grupo de colaboradores, monitorando e tomando medidas corretivas se necessário, avaliando os recursos, o desenvolvimento de processos.	
SD ^{PR5}	Responsabilidade enorme, conforme citado acima, pois temos sempre a conciliação de 2 envolvidos, direto e indiretamente.	
SD ^{PR6}	Penso que a responsabilidade de um gestor em primeiro lugar é agir com ética, transparência e acima de tudo, respeito às pessoas.	

Quadro 5 - Responsabilidade para os sujeitos da instituição privada
Fonte: Elaborado pela autora

Conforme o quadro acima, na instituição privada, a palavra responsabilidade é mobilizada no sentido de responsabilidade com a própria instituição, com os

“colaboradores” e com os resultados. Ou seja, a sociedade como um todo fica fora. Também compreendemos que há regularidades discursivas que suscitam o discurso de participação, até mesmo do gestor enquanto um “colaborador” que traz para si a responsabilidade do sucesso e do fracasso da empresa. Em uma sociedade, não poderia haver competição porque o que importa é o todo. A competição se coloca especialmente no âmbito privado, porém isso tem sido de alguma maneira incorporado pela lógica do ambiente público, como exemplo, o investimento nas escolas que recebem mais recursos a partir de sua posição no ranking com as demais escolas.

Sobre os sentidos, ressalta Orlandi (2001, p. 30), “[...] os sentidos não estão só nas palavras, nos textos, mas na relação com a exterioridade, nas condições em que eles são produzidos e que não dependem só das intenções do sujeito”. Entendemos, então, que o sujeito não é a origem de seu discurso, mas é afetado por discursos outros, que falam antes, em outro lugar, independentemente (ORLANDI, 2001).

Em suma, o sentido de responsabilidade na instituição privada no que diz respeito à gestão é para com os outros, preocupado com a condição de trabalho de seu “colaborador”, responsável por gerar o seu sustento. Já na instituição pública, a gestão está relacionada à responsabilidade pelos outros, que são o povo, o cidadão e que se mistura ao ser “colaborador”, cidadão e cliente dos serviços que são prestados pela instituição.

Abaixo, há um quadro com os efeitos de sentido de responsabilidade para ambas as instituições lado a lado para ficar mais fácil esta comparação a partir dos enunciados recortados.

Efeitos de sentido de responsabilidade	
Instituição Pública	Instituição Privada
-Administrar bem público	-Gerenciamento de processos
-Sociedade/usuários internos e externos (cidadão)	-Bem-estar dos funcionários

Quadro 6 - sentido de responsabilidade
Fonte: Elaborado pela autora

Na empresa privada, temos uma identificação muito mais forte do sujeito com a posição ocupada e com seus liderados. Podemos dizer que o gestor da instituição privada se percebe gestor de pessoas e processos.

Podemos retomar aqui a responsabilidade dos gestores pelos “colaboradores” lembrando que esses gestores são submetidos a uma avaliação, denominada Pesquisa de Clima Organizacional, apresentada nesta tese, por sua capacidade de ser ou não um bom gestor de pessoas, ou seja, de ser um gestor que proporcionará melhores resultados de seus “colaboradores”. Conforme Dardot e Laval (2016, p. 351-352), “[...]passa-se a confiar na avaliação mais fina e regular de suas competências postas efetivamente em prática a todo instante”.

Já o gestor da instituição pública se percebe um gestor voltado para a importância do zelo do bem público e enxerga seus liderados como cidadãos e não somente como “colaboradores” da instituição. Nas instituições públicas, os gestores não têm seu desempenho avaliados em relação à gestão de pessoas ou em relação a seus resultados, como na instituição privada.

No âmbito público, o cidadão continua existindo.

Em que momento passamos de cidadão para colaborador/cliente? É como se o cidadão se dividisse em colaborador/cliente.

No entanto, a questão da responsabilidade, do senso coletivo, para a instituição privada, aparece na responsabilidade social da instituição que visa a agregar valor à sua imagem, o que é afirmado por Pontes *et al* (2014, p. 4):

A responsabilidade social surge como uma forma de fazer com que os interesses das organizações estejam de acordo com os interesses da sociedade, de forma a proporcionar um ganho mútuo entre as partes envolvidas. A adoção de tal conceito não se refere ao fato de que as empresas com o tempo se sensibilizaram com as necessidades da sociedade, mas sim com o fato de que as mesmas, ao longo da história, perceberam no surgimento dessa vertente uma forma de agregar valor aos seus produtos e serviços e obter vantagens competitivas[...].

No âmbito privado, a ideia de cidadão é muito mais para agregar valor à instituição. Temos como exemplo relatórios disponibilizados em redes sociais ou páginas eletrônicas das instituições, mostrando as ações de Responsabilidade Social que acabam se tornando mais uma peça de publicidade do que propriamente atuação. Pelo menos na forma que é exposto e principalmente por estar exposto, demonstra o interesse de que este material seja publicado (e ali o cidadão aparece enquanto inserção social); nos demais momentos, todos os sujeitos se constituem como “colaboradores” ou clientes, não como cidadãos.

É como se, com o objetivo da instituição, que é a venda de produto, não pudesse se dedicar à cidadania, mas só à compra e venda. No que diz respeito à instituição, o cidadão aparece em menor escala.

Já na instituição pública, o “colaborador” e o cliente já apresentam uma coincidência maior com o cidadão, pois o cidadão “paga meu salário”, o que eu faço é para o “bem do cidadão”. Por isso, nas instituições públicas, o termo usual é “servidor” e não “colaborador”.

Ao mesmo tempo, como o modelo do privado é um dos mais hegemônicos, num certo sentido, a cidadania vem sendo colonizada por estas figuras (“colaborador” e cliente).

Os recortes analisados neste capítulo fizeram-nos perceber que a posição a ser ocupada implica a questão da responsabilidade e que em ambas as instituições têm o assujeitamento à formação discursiva capitalista.

Existe, nos diversos modelos de gestão/liderança, a questão da responsabilidade do gestor para com seus “colaboradores”, como a Liderança Situacional, que tem como foco a maturidade do liderado para que sua gestão seja de uma ou outra forma, e/ou a responsabilidade para com as tarefas e resultados a serem atingidos, como no Grid Gerencial, ambos abordados no capítulo 6.

As teorias administrativas, com sua ideologia, acabam por trazer uma evidência de sentidos sobre o que é ser um gestor ou líder.

Para Nogueira (2015, p. 82), “é esse jogo de autonomia e responsabilidade que está presente no discurso da reestruturação produtiva, das relações de trabalho”. Autonomia e responsabilidade de e para todos os níveis hierárquicos existentes nas instituições.

Segundo Haro (2011), as teorias administrativas e organizacionais, além do sentimento de “dono” concebido a partir do pensamento gestor-empresário e da importância inculcada pelos “discursos empresariais” sobre o envolvimento e participação dos “colaboradores” nos processos decisórios, produzem efeitos de sentido de que todos devem se sentir parte da instituição e que são importantes, porém, resultam, desse mesmo funcionamento discursivo, os efeitos de sentido de responsabilidade por resultados que passam a ser uma obrigação de todos, deslocando-se, então, da responsabilidade para a culpabilização.

Esse deslocamento de responsabilidade para culpabilização se torna possível quando as próprias ferramentas de Recursos Humanos propiciam este efeito de

sentido ao sujeito, já que o não atingimento dos resultados esperados recai em uma avaliação de desempenho ruim, o que acarreta em não desenvolvimento de carreira (que já é desenhada em níveis para que o “colaborador” queira alcançá-los) e, por consequência, não há uma “valorização” de cunho financeiro nem de reconhecimento de suas habilidades, já que ficaria estagnado na instituição. Para Dardot e Laval (2016, p. 352), “obrigado a realizar “seu” objetivo, o sujeito da avaliação é igualmente constrangido a impor ao outro (subordinado, cliente, paciente ou aluno) as prioridades da empresa”.

A culpabilização vem acompanhada do discurso de insucesso, que faz como que o entrelaçamento do pessoal e profissional ocorra.

Na instituição privada, o baixo desempenho poderia ocasionar a demissão desse “colaborador” e, na instituição pública, o “servidor” também ficaria estagnado em sua carreira; porém, como ele possui estabilidade³⁸ a demissão, no caso, exoneração, pode ocorrer, mas não de uma forma tão rápida como nas instituições privadas.

³⁸ Conforme artigo 41, parágrafo 1º da Constituição Federal de 1988.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desta tese foi compreender os sentidos de gestor e gestão nas instituições públicas e privadas a partir de enunciados dos próprios gestores e de discursos que circulam nessas instituições. O movimento de comparação entre as instituições proporcionou observar as regularidades bem como as divergências entre os discursos nesses dois espaços simbólicos distintos.

O nosso *corpus* foi constituído de diferentes materiais discursivos, o que possibilitou, a partir de uma análise, compreender como vêm se constituindo as posições de gestor a partir de determinadas condições históricas de produção.

O desenvolvimento desse estudo possibilitou à analista o levantamento de questões quanto às formas atuais das relações de trabalho nas instituições, através do tema gestão, o que permitiu um olhar mais amplo a partir dos estudos dos discursos no decorrer da história, proporcionando a possibilidade de deixar a posição de “colaboradora” de Recursos Humanos e ocupar uma outra posição de interpretação das práticas discursivas que se produzem nesse contexto, uma prática interpretativa atravessada pela teoria e pelos pressupostos epistemológicos da Análise de Discurso que apontam para as condições de constituição dos sentidos.

Observamos que a Administração é um campo de estudo que procura prescrever métodos, formas e passos a serem seguidos para a resolução dos problemas; e que o campo de Recursos Humanos trabalha com ferramentas que classificariam os sujeitos na tentativa de produção de controle, administração de sentidos e sujeitos que compõem uma instituição (pública ou privada).

No decorrer da tese, deparamo-nos com uma discursividade que se refere à prática de *participacionismo*, fortemente empregada pelas instituições e que apaga a questão da luta de classes, a existência de dominante e dominado. Observamos, ainda, que essa discursividade se relaciona ao imaginário de uma democracia que é realizada, na qual todos são iguais.

Discursos institucionais de engajamento, funcionário empreendedor e “ser uma família”, aliados a práticas como: compra de ações por “colaboradores”, participação em reuniões com dirigentes, pesquisas de clima, participação em lucros e resultados, funcionário destaque, entre outras, produzem o efeito de sentido de participação e, mais do que isso, o sentido de também “ser o dono da instituição”. O

efeito que essa discursividade produz é o de uma (con) fusão entre as metas pessoais e as metas institucionais, levando o “colaborador” a participar da empresa, responsabilizar-se pelos avanços da empresa e, em última instância, culpabilizar-se pelos fracassos da mesma.

Assim, tanto o *participacionismo* quanto a *culpabilização* são frutos de um modelo de gestão neoliberal. Um deles aqui pontuamos, é denominado Gestão por Competências e versa pelo individualismo. É uma forma de gestão comum nas instituições privadas, já que proporciona resultados a partir da melhora das competências individuais e ajuste às competências institucionais.

Este modelo de gestão pode vir a ser prejudicial às instituições públicas, visto que é preciso atenção para que essas competências estejam em consonância com a função dos órgãos, que é servir ao coletivo.

Esse tipo de gestão teria de ser muito bem pensada para não acarretar em servidores públicos que pensem somente em seu desenvolvimento próprio ou em servidores públicos frustrados com uma culpabilização pelo funcionamento insatisfatório da instituição, sendo que as decisões e a forma de condução não estão nas mãos deles.

Como deixar de pensar em “identidade coletiva” se estamos diante de uma gestão *pública*, isto é, que tem (ou deveria ter) como foco a coletividade?

Já na instituição privada, conseguimos constatar, a partir do material discursivo de Pesquisa de Clima Organizacional, a relação sinonímica entre gestor e líder. Denominações que foram utilizadas, inclusive, em alguns momentos, juntas em um mesmo material, ou uma delas foi apagada para que a outra pudesse tomar o seu lugar.

Já na instituição pública, o discurso da formação do gestor pelas competências nos mostra o *gerencialismo* se apropriando cada vez mais da gestão pública, como resultado da generalização da racionalidade neoliberal para as mais diversas instâncias da sociedade.

A partir dos recortes produzidos pelas respostas dos gestores de ambas instituições, verificou-se que o sentido de gestor e gestão diferencia-se ao passo que, na instituição pública, funciona uma memória discursiva relacionada às teorias administrativas; já, para os gestores da instituição privada, os enunciados remetem a um discurso neoliberal atual, no qual os conceitos sobre gestor, gestão e liderança baseiam-se em engajamento, exemplo e responsabilidade, reforçando o quanto o

gestor representaria uma instituição e até mesmo produzindo o efeito de sentido de dono. Existe um entrelaçamento do gestor com a instituição a ponto de o discurso passar a ser o mesmo.

O que aproxima essas instituições é o fato de que, em ambas, o gestor assume a posição de gestor de pessoas, mesmo que o discurso sobre gestão de pessoas funcione mais na instituição privada.

Uma regularidade discursiva nos discursos dos sujeitos de ambas instituições foi a palavra responsabilidade e verificou-se uma especificidade em seu emprego.

Na instituição pública, a responsabilidade na função é produzir o efeito de sentido da responsabilidade pelo bem público, pelo servidor visto como um cidadão e pelo serviço prestado à nação; já na instituição privada, o efeito de sentido é a responsabilidade para com o funcionário e para com os processos e resultados.

A partir dos materiais analisados, percebemos que ainda há muito que se compreender sobre os discursos dos tipos das instituições pesquisadas nesta tese, visto que é um objeto não tão explorado pelos analistas de discurso, o que, de certa forma, proporciona uma vasta possibilidade de estudos e contribuições ao campo da Administração e, em específico, ao campo de Recursos Humanos.

REFERÊNCIAS

- ALBARELLO, C.B. **O papel do administrador na gestão pública.** Revista Administração Frederico Westphalen. V.5 nº 09, 2006. Disponível em < <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/878/1353>> Acesso em 27 ago. 2019.
- ALONSO, L.E.; RODRIGUEZ, C. J. F. **Los discursos del management. Uma perspectiva crítica.** Lan harremanak: Revista de relaciones laborales, Nº 28, 2013, págs. 42-69. Disponível em < <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4638554>>. Acesso em 27 ago. 2019
- AMARAL, M.V.B. **O avesso do discurso. Análise de práticas discursivas no campo do trabalho.** Maceió: EDUFAL, 2007.
- AMARAL, D. J. Do. **Um estudo crítico sobre as questões motivacionais.** Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 1, n. 1, p. 03-08, 2007. Disponível em < <http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/download/7/1377> >. Acesso em 30 ago.2019
- AMORIM, G. H. de P. de. **Para Aprender Direito: Direito Administrativo.** Vol.1. São Paulo: Barros, Fischer & Associados, 2006.
- ALTHUSSER, L. **Ideologia e Aparelhos ideológicos do Estado.** 1ª ed. Biblioteca de Ciências Humanas, Ed. Presença, 1974, 120 p.
- BACKES, S. D.; et al. **Grupo focal como técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas.** O mundo da saúde, v. 35, n. 4, p. 438-442, 2011. Disponível em <http://www.saocamilo-sp.br/pdf/mundo_saude/88/10_GrupoFocal.pdf>. Acesso em 17 fev. 2020
- BENDASSOLLI, P.F.; *et al.* **Liderança nas Organizações.** In: ZANELLI, J. C.; BORGE-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B. (Org.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional.** 4ª ed. 2ª reimp. São Paulo: Atlas, 2006.
- BORGES, F.; MENDES, J. F. DE S. **Competências do Gestor e do Líder: um estudo de caso.** Lusíada. Economia & Empresa. Lisboa, n.º 18/2014, p. 89-120 . Disponível em <http://dspace.lis.ulusiada.pt/bitstream/11067/1363/1/LEE_n18_3.pdf>. Acesso em 30 out. 2019
- CAMPELO, G. S. B. **Administração Pública no Brasil: Ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos.**

Ciência. & Trópico, Recife. v.34, n. 2, p.297-324, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/viewFile/871/592>>. Acesso em: 30 out. 2019.

CAPOBIANGO, R. P.; SILVA E. A.; NASCIMENTO A. de L. "**Reflexões epistemológicas acerca dos modelos de administração pública brasileira: potencialidades, problemas e perspectivas.**" *ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, v.35, 2011. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APB756.pdf>>. Acesso em 02 abr. 2019

CARDOSO, P.A.; AMORIM, M.C.S. **Traços, comportamentos e contextos: desenvolvimento de líderes em ONG, a “experiência SIFE” no Centro Universitário do Pará.** RECAPE- Revista de Carreiras e Pessoas. São Paulo, V. 01, n.01 Mai/Jun/Jul/Ago 2011 Disponível em <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/download/6565/4767>>. Acesso em 02 abr. 2019

CARVALHO NETO A, *et al.* **Executivos Brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança situacional.** Revista de Ciências da Administração, v. 14, n. 32, p.35-49, abr. 2012. Disponível em <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n32p35>> Acesso em 12 ago. 2019.

CAVALCANTI, J.R. **Considerações sobre a constituição de corpus em Análise do Discurso.** Estudos Linguísticos (1978), São Paulo, 44 (3): p. 1087-1096, set.-dez. 2015. Disponível em <<https://revistas.gel.org.br/estudos-linguisticos/article/download/1040/621>> . Acesso em 20 de dez. 2019.

CAVALLARI, J.S.; SANTOS, T.S.A. DOS; **As práticas neo-liberais no ensino-aprendizagem de língua inglesa.** Entremeios: revista de estudos do discurso. v.10, jan.- jun./2015. Disponível em <<http://www.entremeios.inf.br/published/223.pdf>>. Acesso 2 abr. 2019.

CAVALLARI, J.S. **O discurso avaliador do sujeito-professor na constituição da identidade do sujeito-aluno.** 2005. 218p. Tese (doutorado)- Univerdade Estadual de Campinas, Instituto de Estudos da Linguagem, Campinas, SP. Disponível em <<http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/269247>>. Acesso em 4 abr.2019

CHACON, K.C.dos S.; MAGÁN, R. **O Monge e o Executivo, Liderança, Massificação ou Disciplinarização?.** Revista Pensamento & Realidade, Ano X, v 21/ 2007. Disponível em <<https://revistas.pucsp.br/pensamentorealidade/article/view/8337>>. Acesso em 27 de ago. 2019

CHEVALLIER, J.; LOSCHAK, D. **A ciência administrativa.** Portugal: Coleção Saber. 1980

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração.** 6ª ed. Rio de Janeiro. Editora Campus, 2000.

_____. **História da Administração. Entendendo a Administração e a sua poderosa influência no mundo moderno.** 1 Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Iniciação à administração geral.** 3.ed. São Paulo: Editora Manole 2009b.

CHIARETTI, P. TFOUNI, L.V. **“Evangelho das mães”:** genéricos discursivos em revistas femininas. Revista da SPAGESP. V. 13, n. 1, p. 31-43, 2012. Disponível em < http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1677-29702012000100005&script=sci_abstract&tlng=en>. Acesso em 20 dez. 2019.

CHIARETTI, P. **Subjetividade em discursos de livros de autoajuda.** 2013. 187 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto-USP, São Paulo, 2013.

CHIARETTI, P. **A discursividade do clique na produção de sentidos e sujeitos.** Fragmentum. Santa Maria: Programa de Pós-Graduação de em Letras, UFSM, n. 48, jul/dez. 2016. Disponível em < <https://periodicos.ufsm.br/fragmentum/article/view/23309> >. Acesso em 31 de out. 2019.

CHIES, P.Z. MARCON, S.R.A. **Literatura de Pop-Management: a religião do trabalho pós-moderno.** Contemporânea-Psicanálise e Transdisciplinaridade: Porto Alegre, n. 06, Abr/Mai/Jun. 2008. Disponível em < <http://www.revistacontemporanea.org.br/revistacontemporaneaanterior/site/wp-content/artigos/artigo192.pdf> >. Acesso em 27 ago. 2019

COSTA, W.S. DA. **Humanização, relacionamento interpessoal e ética.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 11, nº 1, p. 17-21, janeiro/março 2004. Disponível em < http://www.unifal.com.br/Bibliotecas/Artigos_Cientificos/HUMANIZA%C3%87%C3%83O,%20RELACIONAMENTO%20INTERPESSOAL%20E%20%C3%89TICA.pdf >. Acesso em 30 dez. 2019

DARDOT,P. LAVAL, C. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal.** 1ª ed. São Paulo, SP. Boitempo. 2016

DEBORD, G. **A sociedade do espetáculo.** Livros da Revolta. 1967. Disponível em <<http://www.afoiceeomartelo.com.br/posfsa/autores/Debord,%20Guy/A%20Sociedade%20do%20Espectaculo%20-%20Guy%20Debord.pdf>>. Acesso em 02 nov. 2019

DUTRA, J.S. *et al* **Absorção do Conceito de Competência em Gestão de Pessoas: A Percepção dos Profissionais e as Orientações Adotadas pelas Empresas.** In Anais do Enanpad. Salvador-BH. 2006. <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2006-gpra-2578.pdf>> Acesso em 06 nov. 2019

ENCICLOPÉDIA Mirador Internacional. São Paulo: Encyclopædia Britannica do Brasil, 1983. 20 v.

ENAP, **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação** / Antônio Ivo de Carvalho. ... [et al.]. – Brasília: ENAP, 2009. Disponível em repositório. < <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/398> >. Acesso em 07 out. 2019.

ETZIONI, A. **Organizações modernas** (Título do original inglês: Modern organizations). 2. ed. São Paulo: Pioneiras, 1972. Tradução de Miriam L. Moreira Leite

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

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

FLEURY, M. T. L. Aprendendo a mudar - aprendendo a aprender. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 5-11, 1995.

FONSECA, R. A. **Representação Social da Liderança por Líderes e Potenciais Líderes**. Taubaté, 2007. 213p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Universidade de Taubaté.

GAULEJAC, V. de. **A doença do management**. 2013 (20:45). Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=P7B0Y15gS1E>>. Acesso em 24 out. 2019

GUIMARÃES, T. A. Nova Administração Pública e Abordagem da Competência, **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, p. 125-40, 2000. Disponível em < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284> >. Acesso em 31 mai. 2019

GRIFFIN, R. W. MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações**. Tradução 11ª Ed. Norte-americana. Editora Cengage Learning. 2015

GREATTI, L.; SENHORINI, V. M. **Empreendedorismo - uma visão Comportamentalista**. In: I EGEPE, 2000, Maringá. V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Maringá: PPA - Programa de Pós-Graduação em Administração, 2000. v. 1. p. 22-34. Disponível em < <https://docplayer.com.br/5137649-Empreendedorismo-uma-visao-comportamentalista.html>>. Acesso em 13 mai. 2019.

GRUBER, L. S. **Liderança – Habilidades e Características do Líder numa Organização Bancária: um estudo de caso**. Curitiba. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) –Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

HAMPTON, D.R. **Administração Contemporânea: teoria, prática e casos**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983,1992.

HARO, F.A. de **Gestão, desenvolvimento e êxito: Sociogênese da literatura de auto-ajuda em Portugal**. Revista Crítica de Ciências Sociais, n. 94, 2011.

Disponível em < <https://journals.openedition.org/rccs/1511>>. Acesso em 27 ago. 2019.

HERSEY, P; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para Administradores: A teoria e a Técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HERSEY, P; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para Administradores: A teoria e a Técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: EPU, 1974.

JESUÍNO, J. C. **Processos de Liderança**. 4ª ed. Lisboa: Portuguesa, 2005

KNUPP, J. **Gestão de Talentos Humanos**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Corifeu, 2007.

LAGAZZI-RODRIGES, S. **A construção do sujeito no movimento do discurso**. Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Linguística do Instituto de Estudos da Linguagem da UNICAMP, 1998. Disponível em < http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/270694/1/Lagazzi_Suzy_D.pdf> . Acesso em 23 fev. 2020

LÜCK, H. **Liderança em Gestão Escolar**. Série Cadernos de Gestão. Vol. IV. Editora Vozes. RJ. 2012. Disponível em < https://books.google.com.br/books/about/Lideran%C3%A7a_em_gest%C3%A3o_escolar.html?id=1NYbBAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false>. Acesso em 08 ago. 2019.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro. Qualymark, 2006.

MACHADO.B. **O Discurso da Liderança entre Chefe e Líder: Sentidos e Sujeitos nas Relações de Trabalho**. Trabalho de dissertação, (Mestrado) UNIVAS- Universidade do Vale do Sapucaí, 2016. 108f.

MARIANI, B. MAGALHÃES,B. Processos de subjetivação e identificação: ideologia e inconsciente. **Linguagem em (Dis)curso**, v.10, p. 391-408, 2010. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/ld/v10n2/v10n2a08>> . Acesso em 3 out. 2019

MARIANI, B. (2012). **Subjetividade e imaginário linguístico**, Revista Linguagem em (Dis)curso, 3 (número especial). Disponível em <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/Linguagem_Discurso/article/view/246> . Acesso em 15 de out. 2019.

MARTINS, M. **Espaço público e vida privada**. Revista Filosófica de Coimbra 14 (27): 157-172. 2005. Disponível em <<http://www.saavedrafajardo.org/Archivos/Coimbra/27/Coimbra27-05.pdf>>. Acesso em 04 nov. 2019.

MATTOS, P. L. C. L. **“Administração é Ciência ou Arte? ” O que podemos aprender com este mal-entendido?** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 49, n. 3, p. 349-360, jul. /set. 2009. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n3/v49n3a09.pdf>>. Acesso em 01 mai. 2019.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENEZES, I.G; GOMES, A.C.P.; **Clima Organizacional: uma revisão histórica do construto**. *Psicol. rev.* (Belo Horizonte) vol.16 no.1 Belo Horizonte abr. 2010. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011>. Acesso em 10 set. 2019.

MOTA, C. G.; LOPEZ,A. **História & Civilização. O Brasil Colonial**. Editora Ática, S.A., SP. 2 ed. 1995

NOGUEIRA, L. DIAS, J.P. **Base Nacional Comum Curricular (BNCC): Sentidos em disputa na lógica das competências**. *Revista Investigações*, v. 31, n.2 (2018). Disponível em <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/INV/article/view/238170>>. Acesso em 08 jul. 2019

NOGUEIRA, L. **"Discurso, sujeito e relações de trabalho: a posição discursiva da Petrobras."** Tese (doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Estudos da Linguagem. (2015)

NUNES, J.H. **Estado, Povoamento e Ajuntamento: Os Sentidos de Mocambo do Século XVII**. *Revista Linguagem, sociedade, políticas/ organizado por Eni Orlandi*, Pouso Alegre: Univás; Campinas: RG Editores, 2014. 230p. (Coleção Linguagem e Sociedade)

NUNES, A. A. **Concessão de Opções de Ações a Funcionários: um problema contábil**. *Contabilidade Vista & Revista*, vol. 19, núm. 1, enero-marzo, 2008, pp. 109-129 Universidade Federal de Minas Gerais Minas Gerais, Brasil

NUNES, A. S, **"As relações humanas: significado e deturpações"**, *Análise Social*, 1, 104-113. 1963

OLIVEIRA, E. M. **A relação entre Capital Humano e Capital Psicológico**. 2011, 64f. Dissertação Mestrado em Administração. Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo. 2011. Disponível em <<http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/11/1/Edineide%20Maria%20de%20Oliveira%20-%20finalissima%200711.pdf>>. Acesso em 07 mar. 2020

OLIVEIRA, F.B. *et al.* **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro**. *Revista de Administração Pública-RAP*, Rio de Janeiro, v. 44. n 6. Nov/Dez 2010. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6970>> Acesso em 20 ago. 2019.

ORLANDI, E.P. **Introdução às ciências da linguagem: discurso e textualidade**. 3ª ed. Campinas, SP: Pontes Editores, 2015a.

_____. **Língua e conhecimento linguístico: para uma história das ideias no Brasil.** 2 ed.- São Paulo: Cortez, 2013.

_____. **Discurso e Texto: formulação e circulação de sentidos.** 4. Ed. Campinas, SP: Pontes, 2012

_____. **Linguagem e educação social: a relação sujeito, indivíduo e pessoa.** Revista Rua | Campinas | Número 21 – Volume 2 | Novembro 2015b | p. 187 –198. Disponível em <https://www.labeurb.unicamp.br/rua/web/index.php?r=artigo/verpdf&publicacao_id=59> Acesso em 16 jun. 2019.

_____. **As formas do silêncio: no movimento dos sentidos.** 6ª Ed. Campinas, SP. Editora UNICAMP, 2007a.

_____. **O sujeito discursivo contemporâneo: um exemplo.** Análise de discurso no Brasil: mapeando conceitos, confrontando limites. São Carlos: Claraluz. 2007b. páginas 11-20. Disponível em <<http://anaisdosead.com.br/2SEAD/CONFERENCIA/EniOrlandi.pdf>>. Acesso em 12 jul. 2019.

_____. **A questão do assujeitamento: um caso de determinação histórica.** Revista Eletrônica de Jornalismo Científico. 2007c. Disponível em <<http://www.comciencia.br/comciencia/handler.php?section=8&edicao=26&id=296>>. Acesso em 16 jun. 2019

_____. **Interpretação –** Autoria, leitura e efeitos do trabalho simbólico. 5. Ed. Campinas, SP: Pontes, 2007d

_____. **Análise de Discurso: princípios e procedimentos.** 3. ed. Campinas: Pontes, 2001.

_____. **A linguagem e seu funcionamento: as formas do discurso.** 4ª. Edição. Ed Pontes, Campinas, SP. 1996.

PAULA, A.P.P. de, **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro. FGV. 2005. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000188&pid=S1414-9893201300010001500024&lng=en. Acesso em 26 fev. 2019

_____. **Maurício Tragtenberg: contribuições de um marxista anarquizante para os estudos organizacionais críticos.** Revista de Administração Pública-RAP, v. 42, n. 5, p. 949-968, 2008. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6660>>. Acesso em 27 ago. 2019

_____. **Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível.** Revista Administração Pública-RAP, Rio de Janeiro, v.36, n. 1, p. 127-144, jan/fev, 2002. Disponível em <

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6431> > Acesso em 27 ago. 2019.

PÊCHEUX, M. **O papel da memória**. In: ACHARD, P. et al. O papel da memória. Tradução de José Horta Nunes. 4 ed. Campinas, SP. Pontes, 2015.

_____. **Semântica e discurso: uma crítica à afirmação do óbvio**. Tradução Eni Pulcinelli Orlandi [et al] 2ª ed., Campinas, SP: Editora da Unicamp, 1995.

_____. **Análise Automática do Discurso (AAD-69)** In: GADET, F.; HAK, T. (Org.). Por uma análise automática do discurso: Uma Introdução à Obra de Michel Pêcheux. 2. ed. Campinas: Ed Unicamp, 1993.

_____. **Discurso: estrutura ou acontecimento**. Tradução de Eni Puccinelli Orlandi. Campinas-SP: Pontes Editores, 1990.

PENA, R. F. A. "**O que é Neoliberalismo?**"; *Brasil Escola*. Disponível em < <https://brasilecola.uol.com.br/o-que-e/geografia/o-que-e-neoliberalismo.htm>>. Acesso em 25 fev.2019.

PENTEADO, R. de F. S.; **Programas de sugestões: elementos que estimulam a geração de ideias para a gestão da inovação nas organizações**. 2010. 147 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2010. Disponível em <https://www.researchgate.net/profile/Rosangela_Stankowitz/publication/267328749_UNIVERSIDADE_TECNOLOGICA_FEDERAL_DO_PARANA_PROGRAMA_DE_PÓS-GRADUACAOEM_ENGENHARIA_DE_PRODUCAO_MESTRADO_EM_ENGENHARIA_DE_PRODUCAO_ROSANGELA_DE_FATIMA_STANKOWITZ_PENTEADO_PROGRAMAS_DE_SUGESTOES_ELEMENTO/links/544ad4d20cf2d6347f40deed.pdf> > Acesso em 17 fev. 2020.

PONTES, R.M. et al **A influência da Responsabilidade Social na Geração de Valor: Estudo de Caso na Medquímica**. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014. [15 Nov. 2014]. Disponível em < <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/27220305.pdf> >. Acesso em 07 nov. 2019

PRATA, C. M. **As várias faces da relação cidadão x estado: antigos papéis e novas metáforas**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu/PR: ANPAD, 1998. SANTOS, C. S. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-ap-20.pdf>>. Acesso em 08 jan. 2019

REED, M. **Teorização organizacional: um campo historicamente contestado**. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.) Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998. Vol. 1,p.61-98

RIBEIRO, C.V. DOS S.; MANCEBO, D. **O servidor público no mundo do trabalho do século XXI**. Psicologia: Ciência e Profissão. Vol.33 n 1. Brasília, 2013. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932013000100015>. Acesso em 25 fev. 2019.

RUEDA, F.J.; SERENINI, A.L.; MEIRELES, E. **Relação entre qualidade de vida no trabalho e confiança do empregado na organização**. Ver. Psicol.,Orgam. Trab.,Florianópolis, v,14, n.3, p.303-314, set. 2014. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000300006>. Acesso em 31 dez. 2019

SANTANA, W. A; COSTA, S.L. MELO. E; **Quem sou eu para lhe falar assim? A construção de “discurso de si” por pessoas com HIV e o lugar do analista na entrevista discursiva**. Entremeios: revista de estudos do discurso. v.9, jul/2014. Disponível em <<http://www.entremeios.inf.br/published/195.pdf/>>. Acesso em 28 de out. 2019.

SARGENTINI, V.M.O. **A noção de Formação Discursiva: uma relação estreita com o corpus na Análise do Discurso. Seminário de estudos em Análise do Discurso-SEAD, v-2, p.1-6, 2007**.Disponível em <<http://www.ufrgs.br/analisedodiscurso/anaisdosead/2SEAD/SIMPOSIOS/VaniceMariaOliveiraSargentini.pdf>> . Acesso em 20 de dez. 2019.

SARSUR, A. L. *et all* . **Estado, Sindicato, Empresa e a Gestão de Competências: notas de pesquisa**. In: Encontro de Administração Pública de Governança- ENAPG, 2010, Vitória, ES. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enapg244.pdf>>. Acesso em 01 nov. 2019.

SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Revista de Administração Pública-RAP. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro .43 (2): 347-69, Mar/Abr, 2009. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso 04 abr. 2019

SIQUEIRA, M.V.S; MENDES,A.M. **Gestão de Pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado**. Revista do Serviço Público Brasília 60 (3): 241-250 Jul/Set 2009. Disponível em <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/25>> Acesso em 01 mai. 2019

SMITH, A. **A Riqueza das Nações**.v-1. 1996. São Paulo: Editora Nova Cultural. Disponível em <<https://drive.google.com/file/d/1c2Rs6RQiLXOfDJ3EDszFdHPhNOnf26t2/view>>. Acesso em 29 fev. 2020

SOUZA, S.C.; MELLO, M; **A evolução histórica do serviço público: a necessidade da transformação paradigmática do servidor**. IX Congresso Virtual Brasileiro-Administração. 2012. Disponível em <<https://docplayer.com.br/22189895-A-evolucao-historica-do-servico-publico-e-a-necessidade-da-transformacao-do-servidor-publico.html>> Acesso em 02 abr. 2019.

SOUZA, S.B.E. DE **Pesquisa de Clima Organizacional: uma análise crítica**. 2007. 130f. Dissertação (Mestrado Executivo). Fundação Getúlio Vargas- Escola Brasileira de Administração Pública de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Disponível em < <http://hdl.handle.net/10438/3871>>. Acesso em 23 dez. 2019

STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.; GONÇALVES, D. M.; VALORI, L. C. Liderança orientada para resultados: um estudo de múltiplos casos em instituições financeiras. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 6, n. 1, p. 199-222, 2008. Disponível em < <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/813/924>>. Acesso 02 abr. 2019.

VALADÃO, A. de F. C. **Cultura organizacional e estilos de liderança no contexto de pós-aquisição**. 2009. 198 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Sócio Produtivos) – Universidade de Taubaté-UNITAU, Taubaté, 2009.

VERGARA, S.C. **Gestão de Pessoas**. 6 ed. São Paula: Atlas, 2007.

VICENT, M.M. **Poder y sacrificio. Los nuevos discursos de la empresa. Luis Henrique Alonso y Jesús Fernández Rodriguez**. Revista Española de Sociología (RES) 2018. Madrid:Siglo XXI, 2018. Pp. 519-521 Disponível em < https://www.researchgate.net/publication/327531736_Resena_de_Poder_y_sacrificio_Los_nuevos_discursos_de_la_empresa>. Acesso em 27 ago. 2019.

VIZIOLI, M. **Administração de RH**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

TAFFAREL, M; SILVA, E. D. da; A CIENTIFICIDADE DA ADMINISTRAÇÃO EM DEBATE. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, [S.l.], v. 15, n. 3, set. 2015. ISSN 2178-0080. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/13098>>. Acesso em: 08 jan. 2019.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1990

TEIXEIRA, M.C.D.; **Um estudo sobre o discurso administrativo de Lourenço Filho**. Dissertação apresentada como exigência para obtenção do Grau de Mestrado em Educação. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas. Instituto de Estudos Avançados em Educação. Departamento de Administração de Sistemas Educacionais. 1982 . Disponível em: < <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9600/000049982.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 18 jul. 2019.

TRAGTENBERG, M. **A TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO É UMA IDEOLOGIA?** Revista de Administração de Empresas. Vol.11 n.4. São Paulo. Oct/Dec 1971. Disponível em < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901971000400001>. Acesso em 17 jun. 2019

TRAGTENBERG, M. **BUROCRACIA E IDEOLOGIA**, 2 ed. São Paulo: Editora Ática, 1992.

TUGOZ, J. E.; *et al.* **Análise dos fatores de motivação e insatisfação presentes no trabalho dos professores de colégio estadual do paraná**. IV Congresso Brasileiro em Gestão de Negócios, XIV Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas e V Seminário Mercosul de Bebidas, 2016. Disponível em <<https://midas.unioeste.br/sgev/eventos/cobragen/anais>>. Acesso em 07 set. 2019.

Sites:

A administração como ciência. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/a-administracao-como-ciencia>>. Acesso em 29 abr. 2019.

Portal do Servidor. Disponível em <<https://www.servidor.gov.br/>>. Acesso em 29 ago. 2019.

Jornal da Usp. Disponível em <<https://jornal.usp.br/ciencias/ciencias-humanas/empresa-com-gestao-humanizada-satisfaz-clientes-e-rende-mais-indicacao-pesquisa/>>. Acesso em 30 dez. 2019.