



## SEDUÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS SEDUZIDOS.

**Gabriela Emerick Pereira<sup>1</sup>, Geórgia Luiza Ferreira Ferraz<sup>2</sup>, Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura<sup>3</sup>, Reginaldo Adriano de Souza<sup>4</sup>, Lílían Beatriz Ferreira Longo<sup>5</sup>**

<sup>1</sup> Graduanda em Administração, Centro Universitário UNIFACIG, gabriela\_emerick@hotmail.com

<sup>2</sup> Graduanda em Administração, Centro Universitário UNIFACIG, ferrazgeorgia98@gmail.com

<sup>3</sup> Doutora em Ciência da Informação, Centro Universitário UNIFACIG, ritamartins@sempre.unifacig.edu.br

<sup>4</sup> Mestre em Administração, Centro Universitário UNIFACIG, reginaldoberbert@hotmail.com

<sup>5</sup> Mestre em Administração, Centro Universitário UNIFACIG, lilianfacig@hotmail.com

**Resumo:** Os modelos de gestão, ao longo do tempo, evoluíram com o intuito primordial de, cada vez mais, alcançarem novos patamares de performance. Dentre os diferentes matizes dos modelos, os discursos de sedução ganharam realce com o interesse de sempre buscar novos adeptos que estejam disponíveis a se doarem, de corpo e alma, à ideologia organizacional. Neste estudo, apresenta-se uma pesquisa sobre as estratégias de sedução utilizadas por uma Instituição Financeira com o objetivo de analisar a percepção dos funcionários sobre as mesmas e como eles se sentem frente a elas. Para conduzir este estudo, utilizou-se de uma pesquisa qualitativa tendo a análise documental, a entrevista semiestruturada e o grupo focal como técnicas de coleta de dados. Como resultado, identificou-se uma aceitação passiva, ou talvez uma submissão consentida, ao discurso de fascínio realizado pela organização. Ainda, apontam-se as estratégias de enfrentamento que os funcionários desenvolvem para que haja distinção entre o “mundo do trabalho e a vida privada”.

**Palavras-chave:** Discurso; Enfrentamento; Gestão de Pessoas; Sedução.

**Área do Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas

### 1 INTRODUÇÃO

O vínculo funcionário-organização foi sempre pensado dentro do contexto da Teoria da Administração sob uma perspectiva racional/instrumental buscando incessantemente fazer com que os funcionários trabalhassem em prol de uma maior produtividade. Enriquez (1995) salienta que, tanto no paradigma taylorista quanto nos pressupostos que se desenvolveram a *posteriori*, os membros organizacionais eram considerados como parte das máquinas ou então como peças da organização que, se bem alocados, dariam excelentes níveis de produção.

Contemporaneamente, as organizações, segundo Balestrin (2001, *online*), “estão fundamentadas, cada vez mais, na informação e no conhecimento”. Esse fato exige das organizações capacidade para o estabelecimento de um ambiente corporativo harmonioso, dinâmico e desafiador, o que fará com que seus funcionários se doem de maneira integral à organização. Externamente, o mercado ganhou um maior poder de competição, o que exigiu o desenvolvimento de uma gestão estratégica que prioriza a performance e a excelência da organização em que, na análise de Enriquez (1995, p. 86), “a gestão pelo afetivo [...] [...], vai encontrar [...] [...] o campo ideal para o seu desenvolvimento”.

No que diz respeito às pessoas que compõem as organizações, Davel e Vergara (2010, p. 3) apontam que essas “constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva”.

Parte daí o destaque dado à gestão de pessoas frente a esses aspectos que pode ser definida, na perspectiva de Moreira (2010), como

um processo de ajustamento, integrando a estratégia e as metas organizacionais com o enfoque correto de administrar o capital humano, entendido como o valor econômico da combinação de conhecimento, experiência, habilidades e competências dos empregados (p. 9).

Nesse cenário, ganha relevância o discurso – tanto dito quanto não dito - de sedução instalado pelas organizações por meio de suas políticas de Gestão de Pessoas. Hodiernamente, as organizações estão prometendo aos seus funcionários “bem-estar psicológico e emocional, caso sejam leais e obedientes” (VIEIRA, 2014, p. 196). Envolvidos por esse discurso sedutor, os funcionários dão sua contribuição objetivando aumentar o desempenho organizacional e, sobretudo, dando prosseguimento aos níveis de competitividade no jogo meticuloso do mercado. Na perspectiva de Faria (2001), o modelo de gestão adotado pela organização faz com que o trabalhador se perceba acolhido e desenvolva um sentimento de pertencimento o que, em contrapartida, faz com que ele sempre esteja ao lado da organização se doando de forma completa para o trabalho que realiza.

Diante do quadro teórico exposto, o foco deste estudo recai sobre as estratégias de sedução utilizadas pelas organizações e as diferentes percepções dos funcionários que, em alguns momentos, fazem com que eles estabeleçam estratégias de enfrentamento e, em outros, deixam-se levar pelas artimanhas da sedução organizacional consentindo assim a submissão.

Para atingir tal objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva, com a utilização de análises documentais, entrevistas semiestruturadas e grupos focais com funcionários de uma instituição financeira alocados em diferentes setores. Todos esses aspectos foram considerados buscando obter uma visão multifacetada do contexto organizacional para que se tenham olhares e análises múltiplas sem se prender às fronteiras de um único nível hierárquico.

Muitas são as razões que justificam a realização deste trabalho. Dentre elas, tem-se que, além da temática ser instigante, ela vem sendo discutida no âmbito dos Estudos Críticos Organizacionais, haja vista que a vinculação funcionário-organização ainda é carregada de simbolismos e contradições. E, também, na análise de Freitas (2000, p. 15), “as organizações são, e tendem a continuar sendo, objetos fascinantes e provocativos”, o que justifica a realização do trabalho.

Para apresentar os resultados, o presente artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, delineiam-se os contornos teóricos que fundamentam a análise dos dados. Na terceira seção, relatam-se os caminhos metodológicos pelos quais o estudo se desenvolveu visando garantir a cientificidade do mesmo. A quarta seção apresenta as análises sobre os dados e, principalmente, as falas dos sujeitos da pesquisa. Na quinta e última seção, promove-se uma síntese sobre a temática estudada sob o título de Considerações Finais

## **2 Sedução Organizacional**

Refletir sobre o tema “sedução organizacional” é centrar-se em diferentes discursos que são articulados pelas organizações com o intuito de atrair e manter os funcionários dentro de suas estratégias objetivando maior performance e maiores resultados em suas atividades de negócio.

Sob a perspectiva de Enriquez (1995, p. 75), “a direção pelo afetivo, a gestão da paixão são questões que estão na ordem do dia nas organizações que não querem mais serem vistas, unicamente, como sistemas de produção ou sistemas sociais”. Para tanto, elas se valem de envolver os empregados em teias ideológicas que, na percepção de Vieira (2014, p. 196), “podem ocultar violência psicológica”.

Autores como Aktouf (1994), Chanlat (1999), Davel e Vergara (2010) argumentam que as diversas formas de gestão de recursos humanos, associadas a uma visão estratégica ou não, tendem a sufocar e, até mesmo, a sequestrar a subjetividade do trabalhador (DEJOURS, 2000) para que ele possa se submeter à lógica do capitalismo. Compreende-se, então, que a forma como as pessoas são gerenciadas pode fazer diferença em seu comportamento. Compreensão essa baseada em Fischer (2002), o qual afirma que o modelo de gestão ou a estratégia de condução das pessoas adotada pela organização determina, sobremaneira, o nível de comprometimento, o comportamento e o seu desempenho. Também Pfeffer (1998), em suas pesquisas, já havia constatado que a capacidade organizacional está relacionada com o “como as pessoas são tratadas, suas habilidades e competências e seu comprometimento com a organização” (p. 14). Nesse cenário é que se revelam os processos discursivos de sedução utilizados pelas organizações.

Como processos discursivos têm-se, segundo Natividade e Pimenta (2009), um conjunto de conhecimentos socialmente produzidos e articulados que são utilizados para atenderem aos interesses dos atores sociais em um determinado cenário. Desse modo, o discurso de sedução emitido pelas organizações é direcionado aos funcionários para que estes se vinculem a elas, fazendo com que o imaginário social e organizacional seja único, disfarçando, desse modo, sua característica dominadora.

No estudo em referência, a sedução organizacional é entendida como “um fenômeno que se localiza nas entrelinhas, nas insinuações, nos espaços subentendidos, nos códigos, na linguagem subjacente no que aguça a curiosidade” (VIEIRA, 2014, p. 1980). E este discurso é colocado em prática buscando criar um dinâmico sistema de ação que faz com que os funcionários defendam

ideias e atitudes organizacionais em prol de um maior desempenho. Schirato (2000, p. 25) argumenta que “é no mundo das intenções e das promessas que os homens agrupam-se em organizações” e é, nesse mesmo mundo, “que as pessoas entregam-se às organizações para trabalhar, melhorar a vida, ficar bem de vida e serem felizes”.

Essas práticas, segundo Gaulejac (2007), fazem parte do modelo de gestão denominado de “gestionário” que tem como cerne, em linhas gerais, a gestão pela ideologia e pela subjetividade. No cotidiano dessa gestão, assiste-se o desenvolvimento do

poder gerencialista que preocupa-se não tanto em controlar os corpos, mas em transformar a energia libidinal em força de trabalho. [...] Passa-se do controle minucioso dos corpos para a mobilização psíquica a serviço da empresa. A repressão é substituída pela sedução, a imposição pela adesão, a obediência pelo reconhecimento (GAULEJAC, 2007, p. 113).

Desse modo, a gestão deixa de ser feita “corpo a corpo” para ser realizada em termos do imaginário, da subjetividade. Ou seja, como sugerido por Gaulejac (2007), o imaginário do indivíduo tornou-se foco principal da gestão o que é corroborado por Davel e Vergara (2010) que argumentam que, neste “novo mundo do trabalho”, a subjetividade ganha realces significativos. E é nesse ponto que as organizações começam a se impor por meio de discursos sedutores que tendem a colocar os funcionários nas tramas de suas estratégias. Na análise de Freitas (2000, p. 10), “numa sociedade em que é exaltada a importância da imagem, da aparência, do consumo, da superficialidade, as organizações modernas encontram um terreno fértil [...] [...] que propõe uma forma de vida de sucesso e uma missão nobre a realizar”. Assim, “a organização instaura-se, funciona e estabiliza-se no interior de um campo pulsional e passional” (ENRIQUEZ, 1995, p. 88). Desse modo, “mais que enquadrar os corpos, procura-se canalizar as pulsões e controlar os espíritos. A empresa espera de seus empregados que se devotem “de corpo e alma”” (GAULEJAC, 2007, 124).

Nesse sentido, o discurso sedutor se assenta em fazer com que os funcionários que estão sob a sua égide se sintam únicos e privilegiados. Freitas (2000, p. 12) afirma que

as organizações modernas sustentam a possibilidade de todos serem heróis, desde que todos assumam a sua “natureza” esportiva de ganhador. [...] [...] O Narciso que existe em cada um é chamado a se manifestar, não de vez em quando, mas a assumir o seu lugar de direito permanente.

Reforçando essa análise, Vieira (2014) aponta que as organizações sedutoras propõem a seus membros um jogo, no qual esses são conduzidos a acreditarem que somente alguns podem fazer parte daquele grupo. Grupo que tem como meta a excelência em todos os seus processos. Nesse sentido, a empresa deseja que seus funcionários “façam projetos, justifiquem seu emprego, calculem sua contribuição e que caminhem sempre além dos objetivos que ela lhes fixa” (GAULEJAC, 2007, p. 123). Freitas (2000, p. 13) argumenta que, neste contexto, a “excelência torna-se a palavra-chave e a condição maldita de sobrevivência de pessoas e empresas. Perseguir a excelência mutável não é apenas obrigação, mas a sina de todos”.

O discurso prevalecente então é vincular, cada vez mais, funcionário-organização em que o primeiro se compromete a “ser membro integral” da última com dedicação total aos seus ideais. Ribeiro (2000, p. 6) afirma que, “quando passamos a fazer parte de uma organização, entramos em um estado de identificação inconsciente com alguma parte dela: um papel, uma função, uma posição, um objetivo, etc., ou com a própria organização”.

E é nesse processo que a sedução organizacional se desenvolve. Vieira (2014) aponta que a sedução pode acontecer dentre outras políticas como: (1) os funcionários passam a ser chamados de “colaboradores” ou “parceiros”; (2) salas de relaxamento para aqueles funcionários que trabalham diretamente com o público; (3) ambientes mais saudáveis cuja ênfase se dá com a preocupação com a qualidade de vida no trabalho; (4) a disponibilidade das TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação – para os funcionários com o desafio de estarem sempre “ligados”, à disposição da organização; e (5) a possibilidade de ser um vencedor ao fazer parte da empresa etc. Dessa forma, muda-se o tipo de controle em que, na tônica do taylorismo-fordismo, “se dava sobre o corpo e os gestos dos trabalhadores, agora estaria ocorrendo um controle sobre o próprio modo de ser e de pensar daqueles que trabalham” (COUTINHO, 2000, p. 2).

Sob essa perspectiva, o trabalho ganha dupla dimensão

ao mesmo tempo cria e subordina, emancipa e aliena, humaniza e degrada, oferece autonomia, mas gera sujeição, libera e escraviza, impede que o estudo do trabalho humano seja unilateralizado ou mesmo tratado de modo binário e dual (ANTUNES, 2009, p. 233)

Desse modo, se por um lado analisa-se o poder ideológico das organizações; por outro, tem-se a necessidade de refletir sobre os indivíduos que, muitas vezes, deixam-se sucumbir pelo discurso sedutor. Como apontado por Freitas (2000), a sociedade atual possui como característica principal a racionalidade extrema advinda de transformações que possuem como resultado um vazio em que “nada na vida tenha sentido” (ENRIQUEZ, 2006, *on line*). Freitas (2000), como decorrência desse aspecto, sugere que se vive uma crise identitária ou, conforme aponta Castoriadis (1990), uma crise na sociedade em âmbito completo que tem suas raízes nas significações imaginárias sociais. Por isso, “a relação com o trabalho ou com o lugar do trabalho tende a se tornar a principal referência dos indivíduos, ou seja, as organizações modernas assumem voluntariamente o papel de fornecedores de identidades tanto social quanto individual” (FREITAS, 2000, p. 9).

Enriquez (2006) afirma que, com o nascimento do sujeito psíquico, abriu-se espaço para o reconhecimento de estruturas até então não consideradas. Estruturas que envolvem “um jogo das pulsões, dos sentimentos, dos desejos, das fantasias e dos processos de recalque, de idealização, de projeção, etc., que anima tanto a vida dos indivíduos como a do *socius*” (ENRIQUEZ, 2006, *on line*).

Chanlat (1996, p. 26) já havia alertado para o fato de que, ao estudar o homem, deve-se considerá-lo não “em pedaços”, dentro de uma perspectiva fragmentada que leva a um reducionismo, mas enxergá-lo como ser pleno composto de múltiplas dimensões: “um ser genérico e singular”, um ser concreto; porém, diferente de todos em suas potencialidades; um ser “ativo e reflexivo” que pensa e age em função do contexto que é percebido por ele; um “ser de palavra”, pois tem a capacidade de expressar a realidade, tanto interior quanto exterior, por meio da linguagem; “um ser de desejo e de pulsão”, em que se coteja a racionalidade e a irracionalidade na busca pelo prazer e pelo controle; “um ser simbólico” que utiliza de signos, de metáforas e alegorias em suas ações; e “um ser espaço-temporal”, pois se encontra inserido em um espaço e em um ciclo temporal que faz a sua história.

Schirato (2000, p. 25) argumenta que a relação indivíduo-organização acontece em um mundo imaginário “repleto de sentimentos, impressões, observações silenciosas”. E

se a aliança e a entrega total do trabalhador no seio da organização é resultado de um mundo simbólico, imaginário, representado por intenções e promessas de proteção, sucesso, reconhecimento social etc., igualmente o rompimento dessa aliança – ou fusão – dá-se no plano do imaginário como abandono, fracasso, impotência, condenação às trevas e à desgraça (SCHIRATO, 2000, p. 26).

Já no âmbito da racionalidade, Enriquez (2006) argumenta que, atualmente, o mundo está inserido no “Reino do Dinheiro” em que todos os valores - tais como honestidade, integridade, responsabilidade, cuidado com o trabalho, etc. – fragmentaram-se em favor de um único valor: “o dinheiro, pois tudo se compra e tudo se vende” (ENRIQUEZ, 2006, *on line*). Esses aspectos conduzem ao empoderamento das organizações que se colocam como “instituições divinas”, porém

se elas fracassam, é sempre ao indivíduo que a responsabilidade é imputada. Assim os indivíduos estão sempre em situação de prova, em estado de estresse, sentem queimaduras internas, tomam excitantes ou tranquilizantes para dar conta da situação, para ter bom desempenho, para mostrar sua “excelência” [...] (ENRIQUEZ, 2006, *on line*).

Todo esse contexto se sustenta na questão da racionalidade instrumental, que, na perspectiva de Weber (1982), fundamenta-se na justificativa dos fins pelas ações dos meios, em que os indivíduos agem socialmente levados por algum tipo de interesse dentro de um sentido subjetivo.

Analisando sob outra perspectiva, Gaulejac (2007) argumenta que muitos indivíduos, se pudessem, escapariam desta situação, entretanto, de acordo com o autor, não tem como se desvencilhar dela, então necessário se faz aderir a ela o que faz com se viva em um sistema paradoxal.

Segundo o autor, algumas pessoas se deixam “instrumentalizar”, assim ajustam o comportamento às “exigências formais do serviço ao qual pertencem. Temos então um comportamento estratégico pelo qual o indivíduo renuncia, ao menos aparentemente, a produzir sentido sobre sua atividade, aceitando o sentido prescrito [...]” (GAULEJAC, 2007, p. 108). Por outro lado, na percepção do autor, outros indivíduos resistem quando as normas prescritas se apresentam como “demasiadamente contraditórias” com os seus valores no que diz respeito ao que “deve fazer para trabalhar”. Desse modo, elas preferem conservar a sua coerência a se submeterem.

Como última reação, Gaulejac sugere que grande parte das pessoas “combina essas diferentes atitudes, tanto no tempo, adotando-as sucessivamente em função da conjuntura, como psiquicamente, fazendo coexistir em si comportamentos diferenciados, como uma espécie de

desdobramento" (GAULEJAC, 2007, p. 109); pois, elas sabem que, para serem reconhecidas, precisam "aceitar" as normas prescritas que lhes são repassadas.

E é nesta esfera das necessidades ou da racionalidade instrumental que os funcionários se submetem à ideologia organizacional. Muitas vezes, conforme apontado, subjugando-se à sedução articulada pela política organizacional ou outras vezes criando estratégias que os façam sobreviver em meio a este cenário.

### 3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Nessa seção, buscar-se-á demonstrar o delineamento metodológico que norteou os caminhos que foram percorridos no desenvolvimento deste trabalho. As trilhas reflexivas realizadas tiveram como ponto orientador os pressupostos teóricos que cercam o contexto da cientificidade da área da administração e a proposta de analisar as reações dos funcionários frente aos aspectos sedutores utilizados pela organização estudada. Para tanto, considerou-se como sujeitos da pesquisa os funcionários de uma Instituição Financeira que possui 215 profissionais distribuídos em 17 municípios da região.

Acerca da proposição inicial levantada e buscando, também, alargar os limites do estado da arte sobre o respectivo tema, o tipo de pesquisa adotado foi a pesquisa descritiva. Malhotra (2006) considera que as pesquisas descritivas possuem caráter conclusivo, objetivos bem demarcados e sua tônica é apresentar soluções para as inquietações delineadas.

Seguindo tais orientações teóricas, a técnica selecionada para a realização desta pesquisa circunscreveu-se na realização de um estudo de caso. Gil (1999) ressalta que o estudo de caso tem como característica uma proposta de estudo exaustivo, de poucos objetos, procurando, a partir de então, obter um conhecimento amplo do fenômeno pesquisado. Triviños (1994) sugere que o estudo de caso é um dos mais relevantes tipos de pesquisa qualitativa, tendo em vista levar em consideração a situação que se está estudando integrada ao seu contexto.

Como estratégia de pesquisa optou-se pela pesquisa qualitativa, haja vista que pesquisas desta natureza devem ser compreendidas, segundo Godoy (1995, p. 21), como uma das várias possibilidades de se estudar "os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes". Tais pesquisas são mais flexíveis e mais suscetíveis de reestruturações ao longo de seu desenvolvimento. Corroborando essa análise, Smeha (2009) argumenta que não existem postulados *a priori* a serem descobertos, mas proposições que necessitam ser construídas nas teias das relações ao longo do caminho da pesquisa.

Para o processo de coleta de dados, utilizou-se de Entrevistas Semiestruturadas e de Grupos Focais. A justificativa para a escolha desses instrumentos coaduna com as variáveis que se pretende relacionar na pesquisa: os aspectos de sedução da organização e as reações dos funcionários frente a esses aspectos. Nas análises documentais, procurou-se analisar as políticas, manuais e *site* da organização com o objetivo de traçar os aspectos de sedução utilizados para a atração e manutenção dos funcionários.

No que diz respeito à segunda coleta de dados, optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas com dois dos Diretores da Organização objetivando obter informações a respeito do modelo de gestão adotado e, também, sobre os aspectos valorizados na cultura organizacional.

A entrevista, na percepção de Malhotra (2006, p. 163), pode ser compreendida como "[...] direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico". Triviños (1994, p. 146) sugere que a entrevista semiestruturada se desdobra como um dos principais meios de coleta de dados na pesquisa qualitativa e parte sempre de "certos questionamentos básicos [...], e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante".

Os grupos focais foram realizados com o propósito, segundo Rudio (1978), de obter e registrar, de forma sistemática, os dados da realidade para um fim determinado. Backes *et al.* (2011, p. 439) afirmam que o "Grupo Focal representa uma fonte que intensifica o acesso às informações [...] a partir de uma perspectiva dialética, na qual o grupo possui objetivos comuns e seus participantes procuram abordá-los trabalhando como uma equipe". E é justamente nesse processo dialético que se encontra a riqueza maior da técnica do grupo focal o qual enriquece e contribui para o cumprimento da função da pesquisa qualitativa, ou seja, o acesso aos dados coletados ancorados em sua historicidade. Yasuda e Oliveira (2012, p. 87) sugerem que "a interação e os movimentos grupais enriquecem e ampliam a percepção individual, e os grupos favorecem a espontaneidade, fazendo surgir conteúdos sociais e culturais". Para a efetivação deste estudo, optou-se por realizar 9 grupos focais: 1 com Supervisores, 2 com os Gerentes, 2 com a área administrativa e 4 com a área operacional.

Diante disso, a opção pelo método de análise dos dados coletados nesta pesquisa foi pela análise de conteúdo. Na leitura de Bardin (1977, p. 14), a operacionalização desse método em estudos qualitativos é extremamente viável, já que “por detrás do discurso aparente geralmente simbólico e polissêmico esconde-se um sentido que convém desvendar”.

Há que se lembrar, entretanto, que o cerne da análise de conteúdo é a palavra. Na concepção de Bardin, “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações [...] adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações” (1977, p. 31). Sob tal perspectiva, a análise de conteúdo se constituiu como método para a compreensão das percepções descritas pelos sujeitos da pesquisa.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da unidade escolhida para a pesquisa, analisam-se, nesta seção, os dados coletados em torno da temática central “Sedução Organização”. No primeiro momento, descreve-se, baseando-se na análise documental, nas entrevistas semiestruturadas e nos grupos focais, o cotidiano de trabalho delineado na organização.

Iniciando-se pelo Treinamento Introdutório, a organização se apresenta como

sinônimo de trabalho, perseverança, luta e superação. É acreditar que o simples “SIM” faz a diferença, que quando você acredita, você pode e você consegue vencer todos os obstáculos da vida, independentemente de qualquer situação. Que o sonho e a realidade, são compostos de muita força e determinação, que durante esses vinte e um anos de trabalho, mostraram que com a participação de todos os nossos colaboradores foi possível superar todas as barreiras para a construção dessa instituição financeira. A vitória é certa para aqueles que juntos cumprem a missão.

Com essa “apresentação”, a organização principia o discurso sedutor para que o “colaborador”, desde o primeiro momento, sinta-se como um vencedor por ter sido “escolhido” para fazer parte de tal organização. Na percepção de um dos Diretores, “as pessoas querem trabalhar aqui, pois, em muitos municípios, ela é a melhor empresa para se trabalhar [...], pois o salário é o melhor, [...] dá status”. Corroborando essa análise, um dos gerentes aponta que “em municípios menores, o funcionário valoriza a instituição de forma diferente. Há um peso em trabalhar aqui. Eu penso que este fato interfere no comportamento dos funcionários” (Gerente 3).

O modelo de gestão adotado pela organização assenta-se em metas e essas metas são públicas para todos os funcionários como se fosse um placar. A intenção da publicidade dos números, segundo um dos Diretores,

é porque de longe você consegue perceber quais são os resultados da equipe, se não tem Placar as pessoas não sabem e aí não se motivam. Então, o Placar motiva quem está fazendo e move quem não está fazendo nada.

A última etapa é a premiação das equipes que conseguiram atingir as metas. É um evento que reúne toda a organização. “Se o colaborador cumpre, ele é reconhecido!” (Diretor entrevistado). Essas remunerações podem se configurar em até 100% do valor do salário do funcionário.

A organização também realiza trabalhos sociais como forma de demonstrar o seu compromisso com a sociedade na qual está inserida. São, dentre outras, campanhas de agasalho, doação de sangue, arrecadação de alimentos, etc. Na análise de um dos Diretores, essas campanhas demonstram o cuidado que os “colaboradores” precisam desenvolver e o sentido de “cooperação” com o município.

O ambiente de trabalho, segundo uma Supervisora, é excelente. Na percepção de um funcionário do setor Administrativo,

eu sinceramente, nunca trabalhei em outra empresa que desse tanta liberdade de conversar e discutir as coisas como aqui. As cobranças existem, a pressão do dia a dia, realmente no serviço nosso a cobrança ela é pesada [...] [...] agora qualquer um tem acesso livre a diretoria. A pessoa pode sair lá debaixo de qualquer setor e conversar com o Diretor Presidente, Presidente do Conselho ou com a Gerência Geral, no caso hoje é também diretoria. (Funcionário 1)

No que diz respeito ao modelo de gestão adotado, os funcionários apontam, de uma forma geral, que as metas são necessárias uma vez que, alguns funcionários se acomodam e deixam a coisa correr mais solta. O programa de metas foi como um “tubarão no tanque” mexeu com todo mundo.

Na reflexão de uma funcionária,

eu acho que a meta tem que existir, mas ela pra mim ela sufoca, você vive em uma correria completa a semana toda, na quinta e na sexta você fica louca. E em toda reunião, na segunda, é uma tortura, é só cobrança, o tempo todo é cobrança, não é individual a cobrança e o sabão acontece na vista de todos [...] com todos os funcionários. (Funcionária 24)

Concordando com ela, outra funcionária argumenta que

eu também acho, a cobrança é horrível: por que você não fez? O que aconteceu? Acaba gerando um desgaste. Toda semana, toda segunda feira têm isto. Eu venho pra cá já sofrendo, o que eu vou falar e como explicar porque eu não fiz [...] oh, segunda feira bendita! O nosso sofrimento é segunda, por causa da reunião, e quinta e sexta pra fechar. (Funcionário 11)

Outros funcionários vêm como positivos os aspectos da Gestão baseada nas metas. Na opinião de um dos funcionários, "ele só tem a falar bem. Não tem nem como voltar atrás, é uma coisa que veio para dar certo" (Funcionário 20). Muitos funcionários concordaram com ele, pois os ganhos estão sendo maiores do que a pressão. Em muitos casos, têm-se "14º Salário, isto aqui na cidade é ótimo. Eu penso que só aqui temos isto" (Funcionário 25).

No que se refere às metas, os gerentes compreendem que não há disputa entre os setores, pois eles são uma equipe. Conforme afirma o gerente 5, "não há disputa entre eles e não há, também, entre nós. Reforçando essa análise, os Diretores e os Supervisores apontam que os Gerentes dos diferentes setores, dividem as preocupações, se ajudando mutuamente, uma vez que,

[...] quando um tem alguma dificuldade, os outros choram junto, se comovem junto, eu vou te ajudar. Eu tenho um plano assim [...] eles têm a maior satisfação em contar o que está dando certo. Às vezes a gente nem instiga, e eles falam que nós fizemos esta ação. Por exemplo, na última reunião: eu fiz isto, pois eu estou com uns pepinos lá e se eu estivesse pensado nisto eu não estaria. (Diretor 1)

Contudo, os funcionários da área operacional não percebem dessa forma. Na leitura deles

é muita competição, a própria meta já leva a isto. Não tem como não levar. Põe a meta, a gente fica nesta doideira, sufocada, doida, porque as metas individuais fazem as pessoas passarem em cima do outro. Isto mesmo!!! E aí as informações entram no jogo. Eu acho que deveria ser uma meta geral. Mas também se eles não colocarem as individuais as pessoas ficam morgano ali, não fazem nada. Um ou dois irão fazer, aí a empresa perde (Funcionário 27).

As metas, segundo a maioria dos funcionários, estão fazendo com que a separação entre trabalho X vida privada se acabe. Na fala da funcionária 16, "agora a gente tenta capturar pessoas para vender produtos - amigos, sogra, cunhados, vizinhos. Até em casamento, supermercado, a gente continua trabalhando. Se você vai à missa, você está a caça [...]".

Nesse sentido, uma funcionária disse

eu falo que a gente sofre uma pressão tão grande, a gente tem vários problemas psicológicos na organização. Eu, por exemplo, fui parar no hospital por causa de uma crise de *stress*. Então acontece assim, a gente sai, ou para uma festa ou para um restaurante, a gente não tem sossego. Tudo isto por causa da pressão. Até no *face*, a gente trabalha (risos). Eu uso as minhas redes sociais para vender, pois a gente só pensa nas metas. (Funcionária 18)

Concordando, outra funcionária apontou que

antes das metas eu era uma, hoje, sou outra, desesperada por vender. Pois final de semana você está preocupado com a semana que vai vir. Você leva planilha para casa, você pensa em uma ação, você não tem sossego mesmo. Hoje eu já estou pensando o que eu vou fazer, pois tipo assim, chega uma hora que você não tem mais saídas (Funcionária 24).

É por tudo isto que eu falo que a competição é imensa. Tem momentos que o ambiente está igual a *Big Brother*. E é a gente que tem que correr atrás. Se antes a gente fazia *direitim* (sic) hoje temos que fazer direitinho, fazer o melhor. Eu vivo a empresa o tempo todo, não descanso um minuto (Funcionária 15).

Um dos funcionários, integrante do Setor Operacional, discordou de todos e aponta que ele "esquece tudo. Lá fora eu sou uma pessoa e não funcionário. Agora se surgir a oportunidade ele vende, mas não fica "ligado" ao trabalho. Saiu da organização, esqueceu o trabalho. Amanhã começa novamente". Outra funcionária discordou desta reflexão e apontou que

eu sempre durmo com a minha agenda do lado. Há uma ou duas semanas, eu perdi o sono de madrugada, eu levantei quatro vezes para anotar na minha agenda coisas do trabalho que no dia-a-dia ia fazer diferença. Isto sempre acontece. Sempre tem alguma coisa. Eu sempre deixo a minha agenda perto da minha cama para anotar coisas que às vezes eu deito, perco o sono, aí eu lembro de alguma coisa ou vem algumas ideias (Funcionária 23).

Em relação aos treinamentos, os supervisores apontam que todos os funcionários, qualquer um, podem participar dos treinamentos. Ou seja, segundo os gerentes, eles podem solicitar treinamentos necessários para a sua "equipe", qualquer tipo de treinamento. Porém, o setor de Recursos Humanos precisa aprovar o treinamento para que ele seja destinado ao funcionário. Na perspectiva dos funcionários, os treinamentos são direcionados para alguns que são escolhidos pelos gerentes para participarem. Dessa forma, os gerentes ou os responsáveis pelos setores escolhem uma pessoa para participar do treinamento e ela possui a responsabilidade de multiplicar a informação. Ou também, se não há conhecimento suficiente no setor, todos os funcionários tem liberdade para buscarem pela informação. Segundo um dos Diretores, qualquer funcionário tem autonomia para ligar para qualquer setor ou, até mesmo, para os órgãos superiores da organização. Porém, na análise dos funcionários, isso não acontece. Pois no contexto das metas, a informação se transformou em poder e se você, "pobre mortal que não foi escolhido para participar do treinamento" (Funcionário 5), tem que buscar, senão você vai estar à mercê do "facão" que vez ou outra passa em todos os setores". De uma forma geral, todos os funcionários analisam a "escolha" para participar do treinamento como uma forma de "privilegiar alguns" e isso acaba por desmotivar os outros que, em alguns casos, "dão o sangue pela organização" (Funcionário 3).

Quando perguntados sobre a Carreira e as propostas de promoção, houve uma discussão geral. Os gerentes e os supervisores apontam com clareza que as oportunidades são poucas, pois a empresa ainda não possui tantos cargos como as outras Instituições Financeiras que atuam na cidade. Entretanto, uma das supervisoras afirma que "este assunto de Carreira é polêmico, pois os funcionários ainda não compreenderam a limitação da Organização". De acordo com ela,

aquela pessoa que mais autentica, ele acha que por aquilo ele merece uma promoção. Não, ele está demonstrando que ele é um excelente caixa. Às vezes pela pessoa ser excelente na função a gente quer valorizar, a gente muda ela de função, a gente acaba matando o profissional. Às vezes ele é excelente naquilo que ele está, para promoção ela tem que transbordar o copo. Vamos dizer assim, o copo cheio ela está atendendo aquela função e demonstrando mais estas competências. Para ser promovida ela tem que se superar (Supervisora 3).

Para alguns gerentes, a situação da carreira é extremamente limitada. Ser excelente então não é para a Carreira e sim "se você é excelente, não fez mais que sua obrigação" (Gerente 5).

Na análise dos funcionários, tanto do administrativo quanto do operacional, a questão da Carreira não existe. As pessoas são promovidas com base em escolhas pessoais dos superiores, pois a promoção vem de indicações. Na reflexão de um funcionário do Administrativo, essa questão das metas está "ficando insustentável, pois já está desgastando as pessoas. No primeiro ano foi um salto. Este ano não estamos conseguindo fazer igual ao ano passado, pois as metas são muito mais ambiciosas que ano passado" (Funcionário 3). Continuando essa análise, o Funcionário 1, também do setor administrativo, aponta que "o desgaste é tanto que o copo já está transbordando, pelo menos o dele já está quase no limite... Ele está pensando em trocar por um copo maior, senão...". No que diz respeito à Carreira, eles também não percebem regras claras. Há o ditado na instituição de "quem não visto não é lembrado" e, segundo todos eles, ele traduz a questão das promoções: se você for bonita, se você for interessante, se você for bajulador, se você estiver no lugar certo na hora certa. Coisas desta natureza!!

Outros funcionários, porém, discordam dessa análise. Para eles, as oportunidades é que são poucas, por isso, você tem que

tentar equilibrar para tentar sempre fazer o meu trabalho da melhor forma possível. Igual o que o nosso companheiro falou do funcionário de 15 anos na função Caixa. Mas se ele tiver sempre com a cabeça equilibrada, tentando aprender, tentando fazer da melhor forma possível que ele faça igual antigamente, começou ali e aposentou ali. Eu já passei por quatro empregos, a minha geração vai ser desta



forma... Mas o que eu tenho feito para tentar equilibrar emocionalmente, é fazer o meu trabalho da melhor forma possível. É isto. (Funcionário 7)

Os dados obtidos por meio dos instrumentos de levantamento estabelecidos mostraram-se, muitas vezes, similares aos aspectos observados nas análises de Enriquez (1995 e 2006), Dejours (2000), Freitas (2000), Schirato (2000), Gaulejac (2007), Antunes (2009), e Vieira (2014), cujos argumentos teóricos, dentre outros autores, fundamentam esse estudo. É importante ressaltar que não são somente conceitos, mas são temáticas que guiam as ações organizacionais que se interligam conduzindo o comportamento dos diversos funcionários que atuam dentro do espaço de trabalho.

O discurso sedutor da organização fundamenta-se, primeiramente, na imagem que ela passa à sociedade. Qual seja, a imagem de uma instituição preocupada com a sociedade em que está inserida, ou seja, cumpridora de sua responsabilidade social e de um "local" em que são valorizados os esforços de seus "colaboradores" e que, com "determinação", todos conseguem realizar os seus sonhos. Frisando a questão da "determinação" e da "vitória", a organização consegue fazer com que aqueles que são "selecionados" a compor o seu quadro de funcionários já se comprometam em "buscar" e "lutar" para que se cumpram os propósitos estabelecidos por ela. Como aponta Gaulejac (2007), a estratégia de condução das organizações atualmente é a busca do controle "pela energia libidinal", pelo "jogo das pulsões, dos sentimentos, dos desejos, das fantasias [...]" (ENRIQUEZ, 2006, *on line*). Assim, inicia-se a relação sedutora em que a organização "arma suas teias" e "prende" os seus funcionários, envolvendo-os no discurso das possibilidades de vitória na vida dependente diretamente da capacidade e esforço individual despertando, dessa forma, o "Narciso" apontado por Freitas (2000). Outro aspecto sedutor apresentado pela organização é o cuidado com o ambiente interno. Na análise dos supervisores, o ambiente de trabalho é "acolhedor" e há uma preocupação em fazer com que os "colaboradores" compreendam que são uma equipe. Uma equipe que não se restringe aos setores, mas envolve a Organização como um todo, como eles mesmos destacam são "árvores de uma floresta". Percebe-se esse cuidado com a cultura por parte dos Gestores como estratégia sedutora para que os funcionários se sintam acolhidos, como em uma grande família, e desenvolvam laços "afetivos" entre si e com a "mãe" amorosa e agradável. Uma mãe que cuida daqueles que vencem e despreza aqueles que demonstram ser incapazes. Esse aspecto reforça a análise de Schirato (2000) quando aponta que a relação indivíduo-organização acontece em um mundo imaginário repleto de sentimentos e de expectativas que envolvem as promessas e as intenções.

Em relação ao Método de Gestão adotado pela Organização, percebe-se que há contradições nas análises dos diferentes níveis hierárquicos. Apesar de todos na Diretoria, Supervisores e Gestores defenderem o Modelo e usarem do mesmo discurso colocando-o em um patamar de "modelo ideal", os funcionários das áreas Administrativa e Operacional não o percebem assim. Pelo contrário, esses funcionários têm a clareza de que o modelo de gestão adotado, principalmente as metas, tende a criar um contexto de pressão e de sofrimento psíquico como apresentado por Dejours (2000).

No aspecto da não obtenção dessas metas, os níveis superiores tendem a "cobrar" dos funcionários de uma forma mais contundente, pois entendem que eles não conseguiram por não "buscarem". Essas cobranças tendem a seguir a cadeia hierárquica da Organização, ou seja, os níveis superiores fazem a mesma análise e atribuem as mesmas responsabilidades para os níveis imediatamente inferiores como uma água que é jogada em uma escada que cai do topo para os degraus mais baixos. Essas reflexões corroboram a análise de Enriquez (2006, *on line*) ao afirmar que, se as organizações "fracassam", é sempre ao indivíduo que a responsabilidade é imputada". Considera-se, também, a culpa de decepcionar a grande "família", pois a mãe ficará ressentida e decepcionada com o seu desempenho que pode ser visualizado por "ela" e por qualquer um que analise o placar das metas exposto nos diferentes setores que formam a instituição.

No que diz respeito aos treinamentos e as promoções, esses também são utilizados como "premiações", afinal quem "não é visto não é lembrado" e, na análise realizada pelos funcionários, você só é visto quando atinge o ápice da performance, pois cumprir o que é esperado é meramente "cumprir a obrigação". As "escolhas" realizadas pelos superiores tendem a recair naqueles que se destacam e que têm atitudes que superam a realização das atividades cotidianas.

Cientes desse contexto de cobranças, que traz como decorrência a violência psíquica, alguns funcionários criam uma "armadura" que os defenda de tais sofrimentos. Essas armaduras são compreendidas como as estratégias de enfrentamento que os "colaboradores" desenvolvem buscando sobreviver ao cotidiano da "gestão gestonária" citada por Gaulejac (2007).

A maioria dos funcionários se entrega e tenta se destacar nessa rotina de trabalho em busca de reconhecimento. Outros funcionários, conforme apontado por Gaulejac (2007), submetem-se à "instrumentalização", ajustando-se ao que é esperado e cobrado pela organização. Entretanto,

percebe-se que alguns, ainda que poucos, sentem-se incomodados demonstrando certa resistência frente às normas prescritas pela instituição.

Esses comportamentos, segundo Weber (1982) e Freitas (2000), podem ser explicados pela esfera das necessidades ou pela racionalidade instrumental que perpassa as decisões subjetivas de cada funcionário. Concorde-se com os referidos autores que vive-se uma crise na sociedade em termos de identidade, o que corrobora para que o trabalho, juntamente com a organização, posicione-se em primeiro lugar na vida de várias pessoas.

Concorde-se, ainda, com Antunes (2009) que, em sua análise sobre o trabalho, aponta que ele tem caráter paradoxal, o que requer múltiplos olhares para que se possa estudá-lo de uma maneira mais clara.

Há que se ressaltar também, o *status* de vencedor que norteia a vida na contemporaneidade. Lugar esse que é destinado somente a alguns e que muitos desejam estar. Dessa forma, entregar-se à sedução do modelo de gestão atual talvez seja a única forma, vista por diversas pessoas, de chegar a um lugar de destaque.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes da apresentação dos aspectos conclusivos do estudo, faz-se necessário resgatar o objetivo que o norteou, qual seja analisar as estratégias de sedução utilizadas pelas organizações e as diferentes reações dos funcionários.

Os processos discursivos realizados pelas organizações abraçam os funcionários e os envolvem de forma completa, fazendo-os se doarem de forma integral à organização. Essa relação amorosa extrapola os limites do trabalho e invade o espaço privado, em alguns casos, o que faz desenvolver uma mistura de culpa e de obrigação. Culpa pelas pessoas não conseguirem se desligarem do trabalho e se entregarem ao âmbito familiar e social, obrigação por ter que cumprir, a todo o tempo, as normas e as metas prescritas pela organização e se empenharem pelos resultados esperados para que sejam considerados como vitoriosos.

Dessa forma, se por um lado, os modelos de gestão na contemporaneidade possuem como característica central as práticas de sedução, por outro, esses encontram respaldo ou no vazio da identidade individual ou na racionalidade instrumental que permeia a sociedade. Assim, a relação funcionário-organização se desenha com contornos controversos que envolvem tanto o mundo real quanto o mundo imaginário, simbólico, que reforça os laços de afetividade e de promessas na constante busca da felicidade.

Entende-se que, mais que uma entrega submissa, os indivíduos analisam, refletem e decidem, baseando-se em seus interesses ou em suas intenções. Contudo, isso não quer dizer que as organizações sejam inocentes, pelo contrário, como são feitas por homens, também possuem intenções que são transformadas em aspectos sedutores para atrair e manter funcionários que sejam capazes de responderem aos seus apelos de excelência. Tem-se então um encontro de desejos, de sonhos e de necessidades. A organização se apresenta, em meio a esse contexto sedutor, como uma mãe protetora capaz de propiciar "aos filhos" oportunidades para que realizem os seus desejos.

Vale salientar também que o homem é um ser de desejos que consegue "escapar" de diversos controles e, por isso, cria estratégias de enfrentamento ao discurso sedutor das organizações. Não se entrega completamente, mas cria comportamentos que o faz sobreviver ao cotidiano organizacional com atitudes que se adequam aos distintos contextos.

De uma forma geral, ao considerar essa temática, necessita-se compreender a relação contraditória e dual que o trabalho exerce na vida humana e, mais ainda, que as organizações são mais que complexas são produções da sociedade humana. Dessa forma, estudar a relação indivíduo-organização e sedução organizacional é extrapolar para uma relação paradoxal que necessita se ampliar para além de uma visão unitária e ingênua de uma das partes.

Logo, sugere-se para novos estudos, a realização da pesquisa em contextos diferentes ao realizado aqui, buscando-se analisar as estratégias de sedução utilizadas pelas organizações e as diferentes reações dos funcionários, uma vez que, o trabalho desenvolvido em ambientes de pressão, como em organizações financeiras, principalmente em cidades do interior, pode de certa forma, incutir uma sedução baseada no *status* e na possibilidade de alcançar melhores salários, além de reações de enfrentamento próprias do ramo de atividades. Sugere-se também, estudos que analisem como os funcionários se deixam seduzir por meio do sequestro da subjetividade, reforçando ainda mais os paradoxos que envolvem o trabalho e seus múltiplos olhares, tal como afirma Antunes (2009).

## 6 REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: J. F. Chanlat (Org.). **O indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas Vol. 2. São Paulo: Atlas, 1994.
- ANTUNES, R. **Infoproletários**: degradação real do trabalho virtual. São Paulo: Boitempo, 2009.
- BACKES, D. S. et al. Grupo Focal como técnica de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas. **O mundo da saúde**. São Paulo: v. 35, n. 4, p. 438-442, 2011.
- BALESTRIN, A. Inteligência competitiva nas organizações. In: II Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, 2001, Florianópolis. **Anais ...** Florianópolis, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CASTORIADIS, C. La crise du processus identificatoire. **Connexions**, Paris, ERES, n.55, p.123-136, 1990.
- CHANLAT, J. F. **Ciências sociais e management**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHANLAT, J. F. (Coor.) **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1996.
- COUTINHO, M. C. Identidade e dominação nas organizações. **Anais...** do XXIV ENANPAD. Florianópolis, 2000
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 3. ed. São Paulo: Editora FGV, 2000.
- ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. **Organizações & Sociedade**, v. 3, n. 4, p. 75-93, 1995. Disponível em: < <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10274>>. Acesso em: 25 abr. 2017.
- ENRIQUEZ, E. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. **RAE Eletrônica**, v. 5, n. 1, Art. 10, Jan/Jun 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n1/29568.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2017.
- FARIA, J. H. **Trabalho, tecnologia e sofrimento**: as dimensões desprezadas do mundo do trabalho. Curitiba: Crítica Jurídica. No. 18, 2001.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord). **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FREITAS, M. E. de. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**. v. 40, n. 2, p. 6-15, 2000. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902000000200002&script=sci\\_arttext&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902000000200002&script=sci_arttext&lng=pt)>. Acesso em: 03 mar. 2017.
- GAULEJAC, V. de. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida (SP): Editora Ideias e Letras, 2007.
- GIL, A.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **RAE**. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOREIRA, M. M. de M. B. **Alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional**: um estudo de caso em uma empresa pública brasileira. 2010. 94f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) – Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2509/1/Tese%20Margarida%20-%20Vers%C3%A3o%20ISCTE2.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2014.

NATIVIDADE, C.; PIMENTA, S. A semiótica social e a multimodalidade. In: LIMA, C. H. P. *et al.* (Orgs). **Incursões semióticas**: teoria e prática de gramática sistêmico-funcional, multimodalidade, semiótica social e análise crítica do discurso. Rio de Janeiro: Livre Expressão, 2009, p. 21-29.

PFEFFER, Jeffrey. **The human equation: Building profits by putting people first**. Harvard Business Press, 1998. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books>>. Acesso em: 8 set. 2014.

RIBEIRO, C. Simbolismo organizacional: adicionando a abordagem arquetípica. **Anais...** do XXIV ENANPAD. Florianópolis, 2000

RUDIO, F. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1978.

SCHIRATO, M. A. R. **O feitiço das organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

SMEHA, L. N. Aspectos epistemológicos subjacentes a escolha da técnica do Grupo Focal na pesquisa qualitativa. **Revista de Psicologia da IMED**, vol.1, n.2, 260-268, 2009. Disponível em: <<http://www.bibliotekevirtual.org/revistas/IMED/PSICO-IMED/v01n02/v01n02a12.pdf>>. Acesso em: 1 ago 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1994.

VIEIRA, F. de O. Quem vê cara, não vê coração: aspectos discursivos e eufemísticos da sedução organizacional que disfarçam violência e sofrimento no trabalho. **Revista Economia & Gestão**. v. 14, n. 36, jul/set. 2014. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/6416>>. Acesso em: 14 mar. 2017.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro, Guanabara, 1982.

YASUDA, A.; OLIVEIRA, D. M. T. de. **Pesquisa de marketing**: guia para a prática de pesquisa de mercado. São Paulo: Cengage Learning, 2012.