



Revista de Ciências da Administração

ISSN: 1516-3865

rca.cse@contato.ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina
Brasil

Soares Onuma, Fernanda Mitsue; Zwick, Elisa; de Brito, Mozar José
IDEOLOGIA GERENCIALISTA, PODER E GESTÃO DE PESSOAS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PRIVADA: UMA INTERPRETAÇÃO SOB A ÓTICA DA
ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO

Revista de Ciências da Administração, vol. 17, núm. 42, agosto, 2015, pp. 106-120

Universidade Federal de Santa Catarina
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273541019009>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

IDEOLOGIA GERENCIALISTA, PODER E GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PRIVADA: UMA INTERPRETAÇÃO SOB A ÓTICA DA ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO

Managerialist Ideology, Power and People Management in Public and Private Management: an interpretation from the perspective of Critical Discourse Analysis

Fernanda Mitsue Soares Onuma

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras. Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Lavras e Professora Assistente II da Universidade Federal de Alfenas, MG, Varginha, MG, Brasil. E-mail: fernanda.onuma@unifal-mg.edu.br

Elisa Zwick Elisa Zwick

Mestre em administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). Doutoranda em administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). Federal de Lavras (Doutoranda) e Universidade Federal de Alfenas (Professora de terceiro grau). Varginha, MG, Brasil. E-mail: elisazw@hotmail.com

Mozar José de Brito

Universidade Federal de Lavras (UFLA), Lavras, MG, Brasil. E-mail: mozarjdb@dae.ufla.br

Resumo

Este trabalho busca compreender, sob a luz da Análise Crítica do Discurso, como se desenvolve a ideologia gerencialista em duas das organizações que ocupam as primeiras posições do *ranking* das melhores organizações privadas e públicas no ano de 2013. Compreende-se a ideologia gerencialista como naturalizadora de práticas de gestão de pessoas que facilitam o exercício de poder. Ela contribui para a construção de um universo gestor que substitui a dignidade pela utilidade e a solidariedade coletiva pela celebração do mérito individual. Nessa complexa configuração social, as relações humanas são instrumentalizadas e transformadas em relações comerciais. Cidadãos são abordados como clientes e as organizações públicas e privadas, em simples provedores de bens e serviços.

Palavras-chave: Ideologia. Poder. Gerencialismo. Gestão de Pessoas. Análise Crítica do Discurso.

Abstract

This essay aims to comprehend, by using the perspective of Critical Discourse Analysis, how managerial ideology occurs in two of the “best organizations to work” (private and public), according to rankings released in 2013. We understand the managerialist ideology as naturalizer of people management practices, since it facilitates the power exercise. The managerialist ideology contributes to the construction of a managerial universe that replaces the dignity by the usefulness and the collective solidarity by the celebration of individual merit. In this complex social setting, human relations are manipulated and transformed into commercial relationships. Citizens are approached as clients and public and private organizations, as simple providers of goods and services.

Keywords: Ideology. Power. Managerialism. People Management. Critical Discourse Analysis.





1 INTRODUÇÃO

Tornou-se comum, no mundo da gestão, o uso de certos discursos para organizar crises e manter a hegemonia. Esses discursos correspondem ao que Bendassoli (2009) qualifica como “fetiches da gestão”, que sustentam máximas como as de “igualdade de oportunidades”, “autorresponsabilização pela carreira”, entre outras. Permeados pela evidência e contradição, estas saídas discursivas alimentam “[...] o projeto de construir uma sociedade consagrada à ordem econômica [...]” e abandonam o indivíduo a si próprio (GAULE-JAC, 2007, p. 157). Mesmo endereçado ao universo privado, tais discursos têm sido transportados para as organizações públicas na esperança de que os seus efeitos possam torná-las mais eficientes e racionais.

Assim, as organizações públicas e privadas, enquanto coletividades, são levadas a se conformar e a reproduzir a ideologia gerencialista “[...] que valoriza a mobilidade e a flexibilidade, transforma não só o modo de organização, mas o conjunto da sociedade [...]”, constituindo-se em uma forma de gestão utilitarista e instrumental que “[...] introduz a instabilidade, a ruptura, a precariedade e a insegurança” (GAULE-JAC, 2007, p. 246). Para esse autor, a reprodução da ideologia gerencialista contribui para a construção de um universo gestor que substitui a dignidade pela utilidade e a solidariedade coletiva pela celebração do mérito individual. Nessa complexa configuração social, as relações humanas são instrumentalizadas e transformadas em relações comerciais, os cidadãos passam a ser abordados e tratados como clientes e as organizações públicas e privadas em simples provedores de bens e serviços.

Esse conjunto de transformações, além de impor restrições às possibilidades humanas e instaurar uma nova psique coletiva, reforça o exercício do poder gerencialista, transforma cada pessoa em trabalhador e cada trabalhador em instrumento adaptado às necessidades das organizações (GAULE-JAC, 2007). Tudo isso à luz do mercado configurado por um jogo competitivo perpétuo que serve de mola propulsora para guerra econômica e a reprodução capitalista, que acontece em detrimento de uma reprodução social digna (DOWBOR, 1998). O capitalismo, como um sistema que exige a acumulação ilimitada de capital mediante meios formalmente específicos, carrega em

seu espírito todas as justificações necessárias para a sua manutenção e a sua existência. (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2002)

Nesse contexto de transformações, justificações e de manutenção da lógica capitalista julga-se relevante compreender porque e como as organizações, independentemente de sua natureza ser privada ou pública, reproduzem em suas práticas discursivas os fundamentos da ideologia e do poder gerencialista. Essas organizações são tomadas como aparelhos coletivos que reproduzem discursos dominantes ou hegemônicos que produzem efeitos e impõem desafios cada vez maiores à convivência social no espaço organizacional. A partir da análise crítica de práticas discursivas, acredita-se ser possível encontrar respostas que possam contribuir para desvelar os efeitos desses mecanismos.

Assim, com este trabalho objetiva-se compreender, sob a luz da Análise Crítica do Discurso, como se desenvolve a ideologia gerencialista em duas das organizações que ocupam as primeiras posições do *ranking* das melhores organizações privadas e públicas no ano de 2013. Especificamente, pretende-se (i) interpretar e compreender em que medida existe alinhamento discursivo entre organizações de natureza pública e privada e (ii) refletir sobre os efeitos ou reflexos da apropriação da ideologia gerencialista por parte de duas organizações, uma pública e outra privada.

Espera-se que este trabalho contribua para a construção de conhecimento crítico-reflexivo que seja capaz de estimular mudanças na racionalidade das organizações e da sociedade. Assim, nosso trabalho propõe, por meio da análise crítica, interpretar os discursos organizacionais acerca da gestão de pessoas de modo a ampliar o processo de conscientização de gestores, trabalhadores e agentes públicos em direção a um contexto de trabalho socialmente mais justo e que tenha como princípio norteador a conscientização e a emancipação dos sujeitos organizacionais. A fundamentação do nosso artigo parte de uma breve análise sobre os conceitos de poder e ideologia, tomando como referência autores que integram abordagens críticas ao *mainstream* dos estudos organizacionais. Após, serão analisados alguns aspectos da ideologia gerencialista e seus reflexos. Na sequência, será apresentado o percurso teórico metodológico, ao qual sucede a análise

crítica do discurso das organizações pesquisadas e, por fim, serão apresentadas as considerações finais.

2 ADMINISTRAÇÃO, PODER E IDEOLOGIA

Não é por acaso que se nomeou esta sessão com o título de uma das obras mais conhecidas de Maurício Tragtenberg. Como crítico incisivo das teorias da administração, ele trouxe reflexões instigantes sobre a inculcação ideológica. Para Braverman (1987, p. 64), o que passa a existir a partir dos constructos ideológicos é um “[...] controle sistemático e minucioso por parte da gerência sobre os processos do trabalho [...]” como a peça-chave para assegurar a nova ordem industrial. Para Faria (2011), tornou-se fácil de compreender como os mecanismos de controle vão se aperfeiçoando na medida em que o capitalismo se desenvolve. A mesma sofisticação de que se vangloriam os industriais torna a percepção das práticas inversamente proporcional à sua efetividade. O autor percebe que uma série de discursos empreendidos em termos de gestão de pessoas se sustenta em parâmetros ideológicos excludentes, que institucionalizam e mantêm determinada estrutura de poder. Historicamente, os estudos sobre liderança e motivação contribuíram para essa lógica, motivo pelo qual diferentes abordagens voltadas à moderna gestão de pessoas merecem críticas. (FARIA, 2011)

Tragtenberg (1989) considera que, além de teoria e prática, as relações humanas nas organizações constituem-se como uma ideologia. Para ele, a escola de relações humanas, pautada pelas ideias de Elton Mayo, foi uma reação ao sindicalismo operário norte-americano, constituindo uma resposta patronal ao terreno da ideologia e da técnica de administração, visando assegurar, sobretudo, o controle. Mesmo a tão celebrada cogestão é atacada pelo teórico como um dos recursos ideológicos utilizados pelas grandes corporações para encobrir a luta de classes, conflitos de interesses e suas contradições. Segundo sua análise, o que se denominava como cogestão ou participação resultava em apenas uma sensação de inclusão, tendo em vista que estaria longe de ser real ou interferir na realidade. Aliado a isto, surgiram mecanismos de psicomanipulação que permitiram não só a extração de mais-valia, mas também “[...] a perda do ‘ser’ em

detrimento do bom desempenho profissional, tendo como única finalidade a rentabilidade”. (TRAGTENBERG, 1989, p. 26)

Para Mészáros (2004, p. 57), em nossas sociedades, percebendo ou não, tudo está impregnado de ideologia, chegando a ponto de que elas existem em uma simples e supostamente neutra definição de dicionário. Daí que se pode entender como no campo da administração uma série de ideologias têm sido enormemente difundidas pelos famosos manuais. Esses se tornam comumente *best sellers* que, elevados a um “caráter sagrado” (GAULEJAC, 2007), se caracterizam pela aparente isenção, mas que, na realidade, induzem uma série regras ao cotidiano organizacional. Essas regras têm como intuito angariar adesão e, ao arrefecer questionamentos, são facilmente assimiladas como verdades absolutas.

Gaulejac (2007) vai caracterizar os manuais e assemelhados como portadores de um discurso insignificante, que se fecha sobre si em um sistema circular. Ele constata que os manuais apresentam modelos destituídos de conflitos de interesse, pois se pretendem universais ao dizerem tudo e também o seu contrário, inviabilizando qualquer discussão, também por revelar um sentido do trabalho a partir de um prospecto ideal e não da realidade concreta, o que é preocupante. Ao analisar os modelos da administração pública, Denhardt (2012), afirma que essa distorção provocada por eles é intencional, sendo que se deve investigar as escolhas teóricas dos pensadores que os escrevem antes de utilizá-los como base.

Mészáros (2004) ajuda a compreender esta problemática mais a fundo quando avança dizendo que nosso sistema ideológico permite o desvirtuamento das próprias regras de seletividade, sendo isso feito usualmente a partir da justificativa de imparcialidade científica. Esta, ao se aliar a uma suposta objetividade, leva à extirpação de determinadas categorias de análise, basilares à elaboração de um pensamento crítico. As teorias organizacionais, ao seguirem essa lógica, ficam destituídas de qualquer tipo de análise mais profunda a respeito de sua natureza, sendo pensadas apenas para fins imediatos e instrumentais.

Conjectura-se aqui, que as orientações de carreira promulgadas pelas organizações podem vir a cumprir uma função discursiva semelhante a dos



manuais. Isso porque conclui-se que a Administração, em seu *mainstream* propugnada como uma ciência “neutra”, pragmática e objetiva, opera por critérios que, *a priori*, sofreram de adulteração. Assim, sob o espectro da neutralidade científica, os interessados, formuladores de uma série de mitos, obtêm proteção quanto às implicações práticas de suas proposições. Decorre que, em nome da otimização dos resultados organizacionais e da maior produtividade, o critério da eficiência passa a ser eleito como o mais importante ao mundo organizacional.

Exemplo disso é uma discussão apresentada por Denhardt (2012) entre o positivismo lógico de Simon e a teoria da democracia de Robert Dahl, que questiona a neutralidade do critério da eficiência apresentado por Simon como o mais relevante ao trabalho organizacional e a separação entre fato e valores no estudo do comportamento administrativo. Dahl revela o perigo da conceituação de Simon quando diagnostica a eficiência como valor que, daí, passa a competir com outros valores, como a democracia ou a responsabilidade individual. Dahl demonstra que isentar a eficiência de valor faz com que ela se torne, na realidade, um valor distinto, acima dos demais. Denhardt (2012, p. 103) arremata esta conclusão com um polêmico questionamento: “[...] em que termos deve o estudo da administração avaliar os campos de concentração nazistas da II Guerra Mundial, que foram, em sua maioria, aparentemente muito eficientes?”. É importante lembrar-se de que o aprimoramento das técnicas de gestão ocorreu exatamente em período subsequente à II Grande Guerra, o que sugere que a eficiência não pode ser pensada sem uma análise criteriosa dos fins aos quais ela serve.

Como defensor de uma teoria crítica da sociedade contemporânea, Marcuse (1982, p. 16) avalia que, em seu princípio, “[...] a crítica da sociedade industrial alcançou concreção numa mediação histórica entre teoria e prática, valores e fatos, necessidades e objetivos [...]”, levando em conta a burguesia e o proletariado. No entanto, para ele, o capitalismo arrebatou a divisão de classes e elas se esvaíram como agentes de transformação histórica. Com isso, a crítica também recuou. Isso explica, em grande medida, a facilidade com que se expandiram verdades como a da separação entre pensamento e execução (TAYLOR, 1990), que motivou a origem dos *White-Collars* ou “homens-organização”

(TRAGTENBERG, 1989; MOTTA, 2001). Assim, com o avanço das empresas “hipermodernas” (GAULEJAC, 2007), assiste-se à captura da subjetividade do trabalhador. (FARIA; MENEGETTI, 2007)

Para Marcuse (1982), o progresso técnico desempenha a função de dominação e coordenação, criando formas de vida e de poder que dão a impressão de que existem forças sendo reconciliadas. Isto não passa de mais um dos artifícios engendrados pela ideologia, que opera com base nos mesmos moldes do que já se apontou referenciando Tragtenberg (1989). Marx e Engels nos amparam aqui, pois expressam a ideologia como “[...] uma distorção do pensamento que nasce das contradições sociais e as oculta [...]”, se constituindo, portanto, num instrumento necessário à dominação de classes, em que a classe dominante transforma suas ideias em ideias de todos. (LARRAIN *apud* BOTTOMORE, 1983, p. 184)

Marxista crítico da cultura, Eagleton (1997) também nos ajuda a ampliar a compreensão sobre a ideologia. Segundo ele, a ideologia mantém uma possível relação com a condução de comportamentos sociais e com a própria formação dos seres humanos em sociedade e, além disso, pode estar vinculada ao discurso. O conceito clássico de ideologia não se restringe à noção de “discurso interessado” ou à produção de resultados persuasivos, mas se estende, referindo-se aos processos pelos quais os interesses de certos grupos são universalizados, naturalizados, racionalizados e legitimados em prol de certos modos de poder político.

As ideologias podem, então, ser vistas como uma forma de guiar comportamentos e ações no contexto social. Eagleton (1997) também analisa a versão de ideologia de Althusser, para quem ela consiste não numa questão de ideias, mas numa estrutura que se impõe sem que tenha que passar, necessariamente, pela consciência. Daí que, em Althusser (1985, p. 96),

[...] a ideologia “age” ou “funciona” de tal forma que ela “recruta” sujeitos dentre os indivíduos (ela os recruta a todos), ou “transforma” os indivíduos em sujeitos (ela os transforma a todos) através dessa operação muito precisa que chamamos interpelação.

São os aparelhos ideológicos do Estado que cumprem essa função, apresentando-se como realidades

tomadas como instituições distintas e especializadas aos sujeitos. (ALTHUSSER, 1985)

Ao contrário da concepção de Marx de ideologia, que conferia ao conceito um caráter ilusório, de distorção, como que um véu que se interpõe entre as pessoas e a realidade, a ideologia passa a ser encarada em Althusser como um modo indispensável à produção dos sujeitos (EAGLETON, 1997). O que nos serve de Althusser é sua ideia sobre o caráter ideológico da própria ideologia, que acoberta suas convicções àqueles que aderem a ela, pois para ele um dos seus efeitos é justamente negar suas práticas ideológicas, o que só percebemos quando a estudamos cientificamente, enquanto exterioridade. É ao observá-la no contexto específico da gestão, de fora para dentro, como sugere o autor, que se pode desvelar as práticas gerencialistas como pura ideologia.

Compreende-se o gerencialismo como uma ideologia, visto que é um arrazoado teórico que naturalizou práticas empresariais em tal medida que se apresenta como indiscutível, tanto em seus meios como nos fins. Portanto, em função de sua suposta neutralidade, é preciso que passemos a suspeitar de seus construtos. Isto pode ser realizado a partir da abordagem da Análise Crítica do Discurso e sua visão da questão da ideologia com base no conceito de hegemonia, de inspiração gramsciana.

Gramsci (2001) analisa o nascimento da hegemonia na fábrica, que segue acompanhada por uma moral dos produtores e por uma ética do trabalho, que leva à produção de formas de passividade, em que se procuram adaptar as classes trabalhadoras às estratégias de dominação capitalistas. Assim, torna-se muito difícil, embora não impossível, como Gramsci (2001) reconhece, a contraposição completa ao projeto societário hegemônico. Ora, se mesmo nós, situados em uma classe social distinta, passamos a defender os interesses da classe que nos domina, questionar as crenças e os interesses propagados por esta passa a ser questionar a nós mesmos, o que se torna um exercício penoso. (GRAMSCI, 2001)

Diante dessa construção de Gramsci, entende-se a ideologia gerencialista como discurso de finalidade hegemônica. Faria (2011, p. 19) considera o gerencialismo sinônimo de gestão capitalista, sendo ela a base de um “[...] sistema de ideais que, ao mesmo tempo, reproduz a lógica de dominação do capital sobre o

trabalho e oferece suporte ‘científico’ para legitimar as ações decorrentes de tal lógica”. Nesse sentido, acredita-se que toda a ideologia, independentemente de sua adjetivação, contém uma intencionalidade e remete a uma construção que se quer hegemônica, no sentido gramsciano. Para Löwy (2010), mais que falseamento da realidade, como a ideologia em termos marxistas apontava, a hegemonia se coloca como liderança moral, política, estética, representando interesses de um grupo particular da sociedade que busca controlar qual o projeto societário em vigor. Interesses particulares de dado grupo, relativo a seus interesses de classe social passam, então, via hegemonia, a se difundir ao longo do tecido social.

Também numa dimensão crítica sobre a gestão, Srour (1998) é um dos que aponta a hegemonia como meio para conciliar interesses distintos. Conforme ele, o neoliberalismo consiste na ideologia hegemônica do processo de globalização. O aprendizado neoliberal já vem introjetado nas mentes desde a mais tenra idade e passa a ser aceito como incontestável. Tanto Gaulejac (2007) como Harvey (2009) e Tragtenberg (1989) apontam que nosso tempo e espaço são meticulosamente controlados desde a escola, cenário de inculcação ideológica em que aprendemos a adaptar corpos e mentes ao exercício do trabalho nas empresas capitalistas.

Porém, Gaulejac (2007) indica que não se trata de uma dominação completa sobre os processos de produção de sentidos sobre o trabalho, até porque isso não seria possível. Trata-se, contudo, de uma investida ideológica sobre os processos de produção de sentido. A mobilização psíquica ativa presente no gerencialismo se reproduz, entre outros fatores, graças ao narcisismo e ao dinheiro, que a favorecem. Segundo ele, as razões da submissão tácita ou ativa aos ideais do *management* são complexas, variando da ameaça à ambição, do interesse à indiferença. Löwy (2010) nos assessoria ao dizer que a hegemonia equivale a firmar liderança moral, política e intelectual na vida social, difundindo uma “visão de mundo” pelo tecido social, igualando, assim, o interesse individual ao da sociedade em geral.

Essas reflexões nos trazem o insight que faltava sobre as conexões entre poder e hegemonia. Uma vez desenvolvido o projeto ideológico, o exercício de poder se torna muito mais fácil quando já há um consentimento daquele cujo comportamento se deseja



alterar. Ao tratar dos tipos ideais de dominação pura – carismática, tradicional e racional-legal – Weber (2009) já nos indicava isto. Para ele, o exercício de poder só é possível quando aquele cujo comportamento se quer moldar legítima a fonte de dominação de quem deseja exercer o poder. Tem-se, então, o exercício de autoridade pela legitimação das fontes de dominação, sendo possível o poder ser exercido por meio de mais de um dos tipos puros de dominação. Em certa medida, Weber já reconhecia que o exercício de poder requer algum consentimento.

Uma forma de poder consentido seria a socialização organizacional que, de acordo com Modesto Filho, Vieira e Garcia (2013), é um exemplo de prática instrumental gerencial com a finalidade de gerar “corpos dóceis” (FOUCAULT, 2012) e produtivos para o trabalho na empresa capitalista. A noção de poder disciplinar de Foucault (2012), promovida no gerencialismo à “autonomia controlada” (GAULEJAC, 2007), nos leva a questionar até que ponto as organizações se tornaram, hoje, verdadeiras prisões. Agora não dos corpos que, inclusive, são dispensados fisicamente, mas, sobretudo, das mentes, que são obstadas por exigências geralmente envoltas em metas e ranqueamentos, resultantes de uma construção moral invisível e sofisticada. Influenciar sutilmente os comportamentos é, de fato, a melhor forma de exercer poder, pois é possível introjetar condutas no subconsciente sem causar revolta, uma vez que é dispensado o uso da força para obter bons resultados. Assim, além de assegurar o poder, a hegemonia se faz importante para mobilizar mais que corpos, as mentes.

Ao angariar a mudança de objetivo do controle, que se desloca da atividade física para a atividade mental, a administração gerencialista age como uma ressignificação taylorista, como um *déjà vu*, mas que tem nos seus fetiches uma espécie de “odisseia metafísica”, além de decantar-se pelo seu caráter teleológico. Os fetiches criados na gestão são o modo pelo qual se assegura a obediência ao sistema capitalista. Bendasoli (2009) utiliza os termos “fetiches da gestão” em alusão à expressão “fetiche da mercadoria” de Marx.

Os fetiches da gestão também se apresentam como verdades absolutas e incontestáveis que se cristalizam em discursos amplamente aceitos (BENDASSOLI, 2009). A empresa passa a ser personificada (GAULEJAC, 2007), tornando-se um ser de existência

própria, tal como o mercado, na crítica de Srour (1998). E é graças à ideologia gerencialista que a gestão assume a forma de fetiche, angariando a adesão voluntária como substituta da sanção disciplinar. Como reforço ao discurso empresarial surge o discurso da ética e da moral, ainda que, como mostra Gaulejac (2007), gestão e moral sejam conceitos incompatíveis entre si.

Temos assistido uma migração dessa orientação, cujo nascedouro encontra-se no âmbito das empresas privadas, ao âmbito público. Isto é derivado de um conjunto de equívocos sobre as funções que devem cumprir as organizações públicas na sociedade, apontados por Denhardt (2012), dentre eles estando a ideia de lucro. Osborne e Gaebler (1994) apresentam uma série de exemplos de sucesso na administração pública com a aplicação de um “receituário” claramente orientado pela racionalidade das empresas privadas. Travestido de progressista, esse discurso, embasado no pensamento neoliberal e na teoria da escolha pública, seduziu governos de diversos países pela promessa de eficiência. No entanto, esse movimento

[...] mantém a dicotomia entre política e administração, pois adere a uma dinâmica administrativa que reproduz a lógica centralizada das relações de poder e restringe o acesso dos cidadãos ao processo decisório. (PAES DE PAULA, 2005, p. 22)

Nessa substituição da política pela ideologia gerencialista, Gaulejac (2007) aponta que um dos perigos é a adesão a cifras globais abstratas em detrimento dos interesses do cidadão. Como resultado de uma inversão de valores, cabe à sociedade se adaptar às necessidades do desenvolvimento econômico e não a economia se colocar a serviço do bem-estar. Assim, mesmo que as teorias da administração pública tenham precedido a fase industrial de produção e suas sistematizações, o que temos assistido é um encontro delas pela compreensão de que os governos devem agir como empresas.

3 PERSPECTIVA TEÓRICO-METODOLÓGICA DA ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO

No processo de construção deste trabalho, buscamos informações via coleta de dados secundários e, posteriormente, examinamos as práticas discursivas de

gestão de pessoas, utilizando como perspectiva teórico-metodológica a Análise Crítica do Discurso (ACD), proposta por Fairclough (2012). As organizações que compõem nosso estudo foram escolhidas com base no *ranking* das “Melhores empresas para se trabalhar – 2013”, veiculado por revistas de negócios de grande circulação. Selecionamos duas dentre as primeiras do ranking, sendo uma privada e a outra pública e reproduzimos o conteúdo a respeito das suas práticas de gestão de pessoas apresentado no *site* institucional, tomado neste trabalho como corpus de análise. Pode-se esclarecer que foram excluídas empresas que não apresentavam suas práticas de gestão de pessoas ou cujo conteúdo se encontrava em língua estrangeira (para evitar mudanças de sentido a partir de sua tradução). Desse modo, nosso estudo priorizou, no *ranking* das empresas privadas, o discurso da organização que ocupa a segunda posição e, no rol das organizações públicas, a primeira colocada. Buscando garantir o sigilo nesta pesquisa, optou-se por identificar a empresa privada como “Empresa Privada” e a pública como “Organização Pública”.

Tendo a ACD como nossa proposta teórico-metodológica para análise dos dados da pesquisa, buscamos uma contribuição ao campo dos discursos organizacionais. Ressalta-se, a exemplo de Brent (2009), que, antes de metodologia, essa abordagem se coloca como uma perspectiva teórico-metodológica. Para Brent (2009, p. 118), a ACD “[...] é uma abordagem teórico-metodológica que analisa criticamente a relação entre linguagem, poder, ideologia e sociedade”.

Fairclough (2012), o autor central, apresenta que a ACD constitui a análise das relações dialéticas que se estabelecem entre semioses, entre as quais se encontra a língua. Por semiose, esse autor entende como todas as formas de construção de sentidos, como, por exemplo, a língua, a linguagem corporal e as imagens. A ACD trata o discurso como socialmente condicionado e socialmente constitutivo. Nesse contexto, a presente abordagem teórico-metodológica oferece, aos campos da administração e das ciências sociais, subsídios para o estudo dos fenômenos sociais organizacionais e interorganizacionais. (PHILIPS; SEWELL; JAYNES, 2008)

Meurer (2007) observa que na perspectiva faircloughiana cada evento discursivo deve ser analisado sob três dimensões ou ângulos que são interdependen-

tes: o texto, buscando sua descrição; as práticas discursivas, almejando sua interpretação e as práticas sociais, que envolvem sua explicação. No nível textual, a descrição inclui o léxico, as opções gramaticais, a coesão e a estrutura do texto. Já na dimensão da análise como prática discursiva, interpretar o texto se dá em termos de sua produção, distribuição e consumo. Por fim, a dimensão de análise do evento discursivo como prática social busca, segundo o autor, explicar de que modo o texto reveste-se de aspectos ideológicos e formas de hegemonia.

Na dimensão textual, conforme Meurer (2007), com base nas metafunções da linguagem de Halliday (sua linguística sistêmico-funcional ou LSF), a linguagem é multifuncional, uma vez que realiza três tipos de significados concomitantes: os significados ideacionais, ou seja, como as pessoas representam a realidade, criando/refletindo certos conhecimentos e crenças; os significados interpessoais, que estabelecem relações sociais, realizados, nesta perspectiva, pelos modos verbais e os significados textuais, que organizam o texto de certa forma, dependendo em parte do canal escrito ou oral.

Na perspectiva dessa transitividade linguística, a realidade é representada por meio de orações compostas, basicamente, por três tipos de componentes: processos, participantes e circunstâncias. Os processos são realizados pelos verbos, os participantes, em geral, por grupos nominais e as circunstâncias por grupos adverbiais. Existem quatro tipos principais de processo: mental, material, relacional e verbal, acompanhados de participantes específicos. (GERMANO, 1997; MEURER, 2007)

Segundo Fontanini (2002), a análise desses processos é relevante, pois neles os autores dos discursos tornam explícitas ou não as ações e quem as realiza, ou seja, os processos e seus participantes. Os processos materiais referem-se às ações, àquilo que fora feito, realizado. Já nos processos relacionais, tem-se como ideia central que algo “é”, sendo representado pelo verbo “ser” e suas variantes. Os processos verbais, por sua vez, são os de dizer, envolvendo toda espécie de troca simbólica e de significado (GERMANO, 1997; MEURER, 2007). Como Germano (1997) e Meurer (2007) apontam, os processos mentais se referem às emoções e aos sentimentos.



Por sua vez, na análise das práticas discursivas, a interpretação do texto se dá em termos de sua produção, distribuição e consumo. Por fim, a dimensão de análise do evento discursivo como prática social busca, por sua vez, explicar de que modo o texto reveste-se de aspectos ideológicos e formas de hegemonia (MEURER, 2007). Portanto, entende-se que a ACD de Fairclough (2012) nos possibilitará a discussão a respeito das práticas discursivas e práticas sociais inerentes à produção do discurso de hegemonia por parte das organizações públicas e privadas quanto à ideologia gerencialista em suas práticas em gestão de pessoas.

4 AS ELOCUÇÕES DO DISCURSO GERENCIALISTA E SEUS EFEITOS

Para alcançar o objetivo de pesquisa, apresenta-se o conjunto de análises obtido a partir da aplicação da ACD. No processo analítico toma-se como *corpus* de análise os textos veiculados no *site* das organizações que, para efeitos deste trabalho, foram considerados práticas discursivas. Para uma melhor compreensão dos resultados e discussões, os mesmos foram divididos em duas seções, a primeira apresentando a ACD em gestão de pessoas na “Empresa Privada” e a segunda dedicada à análise da “Organização Pública”.

4.1 ACD em Gestão de Pessoas numa das “melhores empresas privadas”

A fim de explorar o léxico e a gramática de um texto, a ACD parte da análise dos significados ideacionais, ou seja, da forma como as pessoas representam a realidade a partir do texto. É nessa fase da ACD que se procede a análise de transitividade, que compõe a dimensão textual da ACD. (FAIRCLOUGH, 2012; MEURER, 2007)

Consultando o tópico “Gestão de Pessoas” no *site* institucional da “Empresa Privada”, é possível encontrar a seguinte exposição a respeito das práticas em gestão de pessoas:

[A Empresa Privada] tem compromisso com as pessoas e as considera o seu maior capital intelectual em sua Política de Recursos Humanos. Investimos em nossos colaboradores, para que sua realização pessoal e profissional esteja atrelada

aos objetivos do negócio. Uma de nossas principais premissas de trabalho é atrair, desenvolver e reter talentos, em uma cultura organizacional que preza pela perenidade, transparência, ética, trabalho em equipe, valorização de pessoas e respeito ao meio ambiente. Por isso a [Empresa Privada] busca profissionais que consigam atender as necessidades de uma organização dinâmica e inovadora, onde os colaboradores se engajam e contribuem para o desenvolvimento e crescimento de nossa organização.

No texto que a “Empresa Privada” apresenta para explicar sua área de “Gestão de Pessoas”, observa-se a existência de dez processos, sendo cinco deles materiais, três mentais e dois processos relacionais. O participante, na maioria dos processos, é a própria empresa, que está presente em três processos, todos eles materiais. Isso indica que a “Empresa Privada” se coloca, majoritariamente, em seu discurso sobre a gestão de pessoas, como figura ativa em processo materiais, ou seja, realização de ações concretas na área.

Os dois primeiros processos em seu discurso, contudo, são mentais, presentes em “tem” (compromisso) e “considera”. Os processos mentais, conforme explicado anteriormente com base em Germano (1997) e Meurer (2007), referem-se a noções de pensar, sentir e perceber, estando ligados a processos de afeição, percepção e cognição. Nesses dois primeiros processos, a “Empresa Privada” busca transmitir a ideia de que é comprometida com as pessoas e as entende como “seu maior capital intelectual em sua Política de Recursos Humanos”. Mas, como se utiliza de processos mentais, é possível inferir que tal compromisso e consideração acontecem no plano do pensamento, do mental e não do prático, da ação.

O terceiro processo, “investimos”, é um processo material, realizado pelo participante “nós”, sujeito oculto da ação e que, conforme Pereira *et al.* (2002) representa o uso do “nós” exclusivo, no qual se exclui os colaboradores da “Empresa Privada” bem como o leitor do texto, conferindo, assim, um tom de coletividade, ou de união do grupo de direção da empresa. O indicador de relação lógico-semântica de finalidade “para”, presente em “para que sua realização pessoal e profissional esteja atrelada aos objetivos do negócio”, indica relação final entre investimento e os objetivos do negócio da “Empresa Privada” (KOCH, 2009). Em outras palavras, significa que o investimento nas

pessoas é realizado com a finalidade última de alcance dos objetivos do negócio, ou seja, o alcance de lucro, apesar de se mencionar neste discurso os objetivos pessoais e profissionais dos colaboradores.

Isso é reiterado com o processo relacional “esteja”, cujo participante é a “realização pessoal e profissional” dos colaboradores da “Empresa Privada”. Conforme Germano (1997) e Brent (2009), os processos relacionais estão ligados ao uso dos verbos “ser” ou “estar”. Existem três processos relacionais: intensivo (quando se atribui qualidade a uma entidade), circunstancial (quando se atribui uma circunstância a uma entidade) e possessivo (quando há relação de posse entre os participantes). Os processos relacionais, para estes autores, podem ainda ocorrer de duas formas: atributiva (quando o principal participante carrega o atributo) ou identificativa (quando o processo serve para identificar uma entidade em termos da outra) (GERMANO, 1997; BRENT, 2009). Nesse caso, observa-se um processo relacional de forma identificativa (atrelando a “realização pessoal e profissional” aos “objetivos do negócio”) e circunstancial (a realização pessoal e profissional é possibilitada mediante a circunstância de atender aos objetivos do negócio).

O quinto processo, “é”, também se trata de processo relacional, em que o participante é “uma de nossas principais premissas de trabalho”. Pereira *et al.* (2002) ressaltam que os processos relacionais se prestam para passar uma ideia de naturalização dos processos. Assim, ao afirmar neste processo que uma de suas principais premissas de trabalho “é atrair, desenvolver e reter talentos, em uma cultura organizacional que preza pela perenidade, transparência, ética, trabalho em equipe, valorização de pessoas e respeito ao meio ambiente”, a equipe de direção da “Empresa Privada” busca naturalizar tais processos, colocando sua realização como afirmação categórica (pelo uso do “é”). Aparecem ainda processos materiais (“atrair, desenvolver e reter”) que estão no modo infinitivo, indicando ações que a organização realiza constantemente. O processo “preza”, todavia, é mental, o que indica que o apreço da cultura organizacional da “Empresa Privada” pela “perenidade, transparência, ética, trabalho em equipe, valorização de pessoas e respeito ao meio ambiente” se dá no plano das ideias e não das ações, efetivamente.

O operador argumentativo de conclusão “por isso” é utilizado para apontar direção no discurso, refor-

çando seu argumento (KOCH, 2013). No texto, passa a ideia de que, em razão dos atributos de sua cultura organizacional, a “Empresa Privada” realiza o processo material de “busca” por profissionais, que se configura, assim, como uma ação material da mesma. Entretanto, não são quaisquer profissionais os almejados pela empresa, mas sim, aqueles que “*consigam atender* as necessidades de uma organização dinâmica e inovadora”. Nesse processo material (“consigam atender”), o participante é representado pelos profissionais que ingressam na “Empresa Privada” de tal forma que se passa a ideia de que é de responsabilidade dele atender às necessidades da empresa.

Nos dois últimos processos, ambos materiais, “engajam” e “contribuam”, há uma junção de ações referentes ao mesmo participante, os colaboradores, como mostra o emprego do conector “e”, somando os argumentos (KOCH, 2009). Assim, ambas as ações aparecem como atividades indissociáveis realizadas pelos colaboradores, cujo engajamento e contribuição se destinam ao fim último de contribuir “*para o desenvolvimento e crescimento de nossa organização*”. Novamente, o uso do indicador de relação lógico-semântica de finalidade presente (para) indica relação final entre engajamento e contribuição para que a “Empresa Privada” se desenvolva e cresça. (KOCH, 2009)

A partir da análise dos elementos léxico-gramaticais do texto, é possível indicar os significados ideacionais do texto, ou seja, o tipo de crenças e conhecimentos que este produz ou, em outras palavras, a representação de realidade que o texto oferece (MEURER, 2007). Observa-se que, no texto analisado, os responsáveis pela gestão de pessoas da “Empresa Privada” produzem uma representação da realidade que coloca a gestão de pessoas na empresa como algo a ser realizado com a finalidade de melhoria dos resultados empresariais e, caso estes não sejam alcançados, os únicos responsáveis são seus colaboradores.

De acordo com Meurer (2007), dentro da perspectiva da ACD em Fairclough (2012), além dos significados ideacionais, todo texto cria também significados interpessoais, ou seja, estabelece algum tipo de relação interpessoal, que pode ser explorada por meio na análise do modo verbal empregado no texto. De acordo com Koch (2013), os tempos verbais servem para distinguir dois tipos de atitude comunicativa: o tempo comentado, em que o locutor se compromete,



se responsabiliza por aquilo que enuncia e o tempo narrado, em que o locutor se distancia de seu discurso, não se compromete com aquilo que é dito, apenas relata fatos.

Assim, para Koch (2013), enquanto o discurso direto aparece no tempo comentado, o discurso indireto é presente no tempo narrado. No discurso empresarial analisado, a presença de verbos no tempo presente indica o uso de discurso direto e, portanto, do tempo comentado, o que significa que a “Empresa Privada” se mostra comprometida com aquilo que relata. O uso do tempo comentado se faz, portanto, como uma estratégia para o discurso em relação à gestão de pessoas, pois uma vez que o conteúdo do *site* institucional da empresa se direciona tanto a sua equipe interna quanto aos parceiros e clientes externos, bem como demais membros da sociedade e possíveis candidatos a emprego, mostrar relação direta e compromisso com o que se relata é uma forma de passar uma imagem de responsabilidade com a gestão de pessoas na empresa, o que facilita a adesão voluntária e, por conseguinte, a manutenção de relações de poder. Isso acaba sendo reforçado pela identidade que o discurso empresarial presente no texto pretende passar de uma empresa comprometida com as pessoas e que busca colaborar para seu crescimento pessoal e profissional. Todavia, as análises mostraram que tal comprometimento se dá em termos mentais, ou seja, ideais, e encobrem sua funcionalidade, com vistas ao alcance de melhor desempenho da empresa, eminentemente em termos de lucro.

No último nível da análise textual da ACD em Fairclough (2012), passou-se a analisar os significados textuais, em que se consideram o tema e a organização do texto. O texto da “Empresa Privada” gira em torno do tema da gestão de pessoas e se inicia buscando mostrar que a empresa valoriza e investe em seus colaboradores, com a finalidade de alcançar seus objetivos organizacionais. Passa, então, a almejar a transmissão de que sua cultura organizacional estaria imbuída de valores que preza e que, naturalmente, se mostrariam em suas práticas de gestão de pessoas. Ao final, o texto retoma a articulação finalística entre gestão de pessoas e melhoria dos resultados empresariais, de modo que expressa a busca por pessoas que se engajem e contribuam para o desenvolvimento e crescimento empresarial.

Dessa forma, passou-se para o segundo nível da ACD de Fairclough, do texto como prática discursiva,

em que se examinam a produção, distribuição e consumo do texto, sua força ilocucionária (ou seja, sua intenção geral mais imediata), sua intertextualidade e interdiscursividade. Intertextualidade quer dizer que outros textos são referidos em um texto e, interdiscursividade, que outros discursos o permeiam (MEURER, 2007; KOCH, 2013a). O texto da “Empresa Privada” aqui analisado trata-se da exposição inicial sobre a gestão de pessoas na empresa, possivelmente, produzido por profissionais ou dirigentes da área de gestão de pessoas da organização. Sendo assim, sua distribuição é ampla, uma vez que se encontra disponível no *site* institucional da empresa, ao se clicar na aba “Gestão de Pessoas”. Assim, qualquer pessoa com disponibilidade de acesso à internet e interesse na empresa (seja como trabalhador desta, investidor ou possível investidor, consumidor, parceiro, fornecedor ou qualquer pessoa interessada) pode ter acesso ao texto.

Dessa forma, a força ilocucionária do texto se volta para transmitir uma imagem positiva da empresa quanto às suas práticas em gestão de pessoas, com vistas tanto a atrair possíveis trabalhadores (dizendo investir nas pessoas, considerá-las capital intelectual importante e estar comprometida com elas) e, ao mesmo tempo, tranquilizar investidores e parceiros (ressaltando que a valorização das pessoas é condicionada ao fim último de trazer resultados lucrativos à empresa). O texto, portanto, apresenta interdiscursividade ao deixar transparecer as tensões presentes entre os discursos dos trabalhadores e dos investidores, buscando agradar ambas as partes. A intertextualidade se faz presente no gênero textual do conteúdo do *site* institucional da empresa, sobre o qual o leitor já pode ter familiaridade por conhecer o conteúdo de textos institucionais de empresas que, em geral, buscam identificar a empresa a uma imagem positiva e atrair consumidores, futuros trabalhadores e investidores.

Feitas tais considerações, é possível realizar a análise do texto no nível da prática social, que, segundo Fairclough (2012), é o terceiro e último nível da ACD. Nessa dimensão, busca-se analisar o texto com relação a práticas sociais mais amplas na qual o texto se insere, dando ênfase a elementos de ideologia e hegemonia presentes no mesmo (FAIRCLOUGH, 2012; MEURER, 2007). Conforme a análise dos significados ideacionais, a “Empresa Privada” constrói uma representação da

realidade que a coloca como uma empresa que valoriza os trabalhadores em suas práticas de gestão de pessoas com a finalidade de melhorar seus resultados organizacionais, o que é reforçado por nossa análise das práticas discursivas do texto, que mostraram que a empresa busca conciliar o discurso de trabalhadores e investidores, embora eles possuam, como já se mostrou, interesses concorrentes entre si. Desse modo, por meio da ideologia gerencialista, os trabalhadores são seduzidos a contentar “a empresa”, realizando “o que a empresa pede”. Esse processo é reforçado não apenas pela personificação da empresa (BENDASSOLI, 2009), mas, também, pelos processos relacionais que buscam naturalizar a aderência a determinados valores, por integrarem a sua cultura.

Entretanto, como mostram nossas análises, tais valores se colocam como meios de “sedução” dos trabalhadores, necessários ao alcance do que Gaulejac (2007) denomina adesão voluntária. A adesão voluntária é imprescindível, segundo o autor, para dar lugar à sanção disciplinar, à imposição, à obrigatoriedade. O trabalho se torna o lugar da realização de si mesmo. Como Gaulejac (2007, p. 115) afirma, “[...] projeto e ideal caminham juntos”, sendo que “ninguém pode se consagrar totalmente a seu trabalho para uma finalidade totalmente financeira”. Contudo, ao propor a necessidade de alinhamento de valores entre empregados e patrões, o discurso da empresa acaba operando, ideologicamente, para garantir adesão. E, tal discurso é necessário justamente para encobrir os paradoxos da gestão, visto que ela se pauta na divisão do trabalho, que marca interesses conflituosos e antagônicos. Por fim, outro traço da ideologia gerencialista é a promessa de carreira, segundo aponta Bendassoli (2009) quando identifica tais processos como fetiches. Esses fetiches estão presentes nos processos materiais de “atrair, reter e desenvolver talentos”, integrantes do discurso da “Empresa Privada”.

4.2 ACD em Gestão de Pessoas numa das “melhores organizações públicas”

No *site* institucional daquela que foi considerada a “melhor instituição pública para se trabalhar em 2013”, ao clicar no item “Gestão de Pessoas” no *menu* da *homepage*, é possível se deparar com a seguinte

apresentação a respeito da gestão de pessoas desta organização:

A [Organização Pública] dedica atenção especial às necessidades de seus empregados para assegurar condições favoráveis ao seu desenvolvimento e crescimento pessoal e à sua qualidade de vida. O objetivo é manter um clima organizacional que transmita segurança e envolvimento da empresa com seus colaboradores, pois neles se concentra o seu diferencial competitivo.

Observa-se neste texto a presença de cinco processos, sendo dois materiais, dois mentais e um processo relacional. A “Organização Pública” é o principal participante nesses processos, sendo um mental e um material, indicando que, de maneira balanceada, busca-se tomar ações concretas, mas, também, posicionar-se de maneira afetiva em relação aos trabalhadores, por meio de suas práticas em gestão de pessoas.

No primeiro processo, que é mental, a “Organização Pública”, como participante, “dedica atenção especial às necessidades de seus empregados”, buscando criar uma imagem de organização ligada de maneira afetiva às necessidades de seus trabalhadores. O emprego do indicador de relação lógico-semântica de finalidade “para”, conforme Koch (2009) explica, indica relação final entre a “atenção especial às necessidades de seus empregados” e a manutenção de “condições favoráveis ao seu desenvolvimento e crescimento pessoal e à sua qualidade de vida”. Assim, diferentemente do discurso em gestão de pessoas da “Empresa Privada”, em que o investimento nos trabalhadores se dava com a finalidade de alcance dos objetivos organizacionais, aqui, no segundo processo, caracterizado como material (“assegurar”), em que o participante também é a “Organização Pública”, a “atenção especial” aos trabalhadores se daria para a melhoria da qualidade de vida das pessoas na organização, seu desenvolvimento e seu crescimento pessoal.

No terceiro processo, o participante é “o objetivo” (no caso, da atenção especial com vistas a se manter, “assegurar condições favoráveis” ao desenvolvimento e crescimento pessoais e à qualidade de vida dos trabalhadores), que se liga ao processo relacional “é”. Conforme já mencionado, os processos relacionais se prestam, de acordo com Pereira *et al.* (2002), para



passar uma ideia de naturalização, comunicando, portanto, uma afirmação categórica, que não é passível de contestação, visto que transmite uma ideia de verdade. Ou seja, neste caso, tal processo relacional busca direcionar a interpretação do leitor para que compreenda, categoricamente, o objetivo de tal “atenção especial” como a manutenção de um bom clima organizacional. Esse direcionamento para a questão do “objetivo” da “atenção especial” se dá por meio de progressão textual por progressão temática com salto temático (KOCH, 2011). Em outras palavras, “pula-se” do tema da atenção para seus objetivos antes que as intenções de tal “atenção especial” sejam questionadas pelo leitor.

A seguir, o “clima organizacional” aparece como participante no processo mental “transmita” (segurança), no sentido de passar, dar a se perceber um sentimento de “segurança e envolvimento da empresa com seus colaboradores”. Isso indica que o “clima organizacional”, aqui personificado, aparece como “fetiche da gestão”, pois se torna existente por si próprio (BENDASSOLI, 2009) e opera, no nível das percepções, na criação de uma sensação de “segurança e envolvimento da empresa com seus colaboradores”. Isto se dá no nível das percepções, sentimentos e não das ações concretas. Tal processo é encadeado com o posterior, por meio do operador argumentativo “pois”, que, de acordo com Koch (2013), introduz conclusão de argumento exposto em enunciado anterior. Para Koch (2013), os operadores argumentativos têm a função de indicar a direção ou a “força” argumentativa dos enunciados. Nesse caso, o operador argumentativo “pois” direciona a criação de um clima organizacional que cria sensação de segurança e envolvimento entre trabalhadores e empresa pública em razão dos trabalhadores consistirem o “diferencial competitivo” desta organização. Isso é reforçado pelo último processo exposto no texto, o processo material “se concentra”, ligado ao participante “diferencial competitivo” da empresa pública. Neste, é transmitida a ideia de que o “diferencial competitivo” da organização pública se concretiza nas pessoas que nela trabalham. O uso do “diferencial competitivo” como participante, personificado, se mostra também como um “fetiche da gestão”. (BENDASSOLI, 2009)

No plano da análise textual, portanto, identifica-se a criação de significado ideacional que busca passar a ideia de que a “Organização Pública” se preocupa

com o crescimento, desenvolvimento e qualidade de vida de seus trabalhadores, vistos como seu “diferencial competitivo”. Todavia, apesar dessa força ilocucionária do texto, que tenta persuadir o leitor a acreditar na preocupação do setor da gestão de pessoas com a qualidade de vida dos trabalhadores, esta análise permitiu dar visibilidade à questão de que toda a “atenção especial” aos trabalhadores se dá em razão da criação de um clima que apenas transmita uma sensação de segurança e inclusão aos trabalhadores (TRAGTENBERG, 1989), vistos como essenciais para o alcance de bons resultados organizacionais em termos competitivos.

De acordo com Gaulejac (2007), a insegurança no trabalho se mostra essencial para a manutenção do medo da perda de emprego, que ajuda no alcance da adesão voluntária às exigências feitas pelos patrões aos seus empregados, que acabam cumprindo-as pelo medo do desemprego. Porém, em se tratando de uma organização pública, esse tipo de insegurança deixa de fazer sentido, uma vez que trabalhadores em regime estatutário têm possibilidade de estabilidade em seus postos de trabalho. Contudo, talvez pelo fato de a “Organização Pública” ser uma empresa de economia mista, esta sofre interferências mais diretas do mercado financeiro, o que pode tornar suas mudanças organizacionais mais voláteis, comprometendo a segurança dos trabalhadores, não tanto em termos de garantia de sua ocupação, mas de manutenção de rotinas de trabalho e participação e controle nas decisões organizacionais. Cabe lembrar, porém, que além dos servidores concursados, a “Organização Pública” conta com estagiários e *trainees*, que são contratados, o que implica que, para esses grupos de jovens trabalhadores, a sensação de segurança no trabalho comunicada no discurso organizacional, vista em termos de permanência no cargo, possa ter mais apelo que para os servidores efetivos, que já a esperam como atributo de seu trabalho.

Em termos de significados interpessoais, analisa-se que o discurso da “Organização Pública” também se utiliza do discurso direto, apresentando, portanto, tempo comentado, de forma que a organização busca se mostrar, de maneira semelhante, comprometida com aquilo que relata. Tem-se assim, novamente, o uso do tempo comentado como uma estratégia para demonstrar uma relação direta e um compromisso com o que se relata, de modo a passar uma imagem

de responsabilidade com a gestão de pessoas na “Organização Pública”. O intuito é, provavelmente, obter a adesão voluntária e, por conseguinte, manter as relações de poder.

No último nível da análise textual da ACD em Fairclough (2012), passa-se a analisar os significados textuais, em que se consideram o tema e a organização do texto. O texto da “Organização Pública” gira, de maneira semelhante, em torno do tema da gestão de pessoas e também se inicia buscando mostrar que a organização valoriza seus trabalhadores, conferindo “atenção especial” às suas necessidades, com o objetivo de alcançar diferencial competitivo por meio das pessoas que integram sua equipe. Assim, percebe-se como, mesmo utilizando palavras diferentes, o discurso da “Organização Pública” também coloca a gestão de pessoas de maneira instrumental e funcional. Ou seja, sem mencionar o alcance de resultados organizacionais como finalidade, a organização anuncia um discurso semelhante a da “Empresa Privada”, prezando pelo desempenho para melhor competir no mercado. Dessa forma, do ponto de vista do nível textual, os discursos da “Empresa Privada” e da “Organização Pública” se colocam bastante próximos, o que é reforçado por nossas análises do nível das práticas discursivas e das práticas sociais do discurso da “Organização Pública”, conforme exposto a seguir.

No segundo nível da ACD, o nível da análise do texto como prática discursiva, tem-se que o texto também consiste na apresentação ou explicação inicial sobre a gestão de pessoas na “Organização Pública”, sendo, possivelmente, um discurso produzido por profissionais ou dirigentes da área de gestão de pessoas da organização. A distribuição do texto é igualmente ampla, uma vez que se encontra disponível no *site* institucional da “Organização Pública”, ao se acessar o *menu* “Gestão de Pessoas”, na página principal do *site* da organização. Assim, qualquer pessoa com disponibilidade de acesso à internet e interesse nela (seja como trabalhador desta, investidor ou possível investidor, cliente, parceiro, fornecedor ou qualquer outra pessoa interessada) pode ter acesso ao texto.

Esse texto apresenta interdiscursividade ao deixar transparecer as tensões presentes entre os discursos da Administração Pública (pela “segurança” no trabalho, que também pode ser vista como presente no clima organizacional em virtude da estabilidade dos servi-

dores estatutários em seus cargos) e dos investidores, buscando conciliar a competição do mercado com a necessidade de garantir condições favoráveis de trabalho a seus servidores efetivos. A intertextualidade se faz presente no gênero textual do conteúdo do *site* institucional da organização pública que o leitor já pode ter familiaridade por conhecer o conteúdo de textos institucionais de empresas e organizações públicas que, em geral, buscam se identificar com uma imagem positiva e atrair consumidores ou clientes, futuros trabalhadores e investidores. Assim, observamos que, mesmo em se tratando de uma organização pública, a influência da ideologia gerencialista está fortemente enraizada em seu arcabouço discursivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do objetivo proposto para o nosso estudo, percebeu-se que a propagação da ideologia gerencialista está presente tanto no discurso da “Empresa Privada” quanto da “Organização Pública”. Os resultados apontaram para o uso, em ambas as organizações, do tempo comentado para criação de significados interpessoais, com vistas a passar uma relação de compromisso com a gestão de pessoas enquanto estratégia de alcance de resultados organizacionais. Isso se dá por intermédio da presença de força ilocucionária com vistas a persuadir o leitor dos textos a entender tais organizações como preocupadas com a qualidade de vida, o desenvolvimento e crescimento das pessoas, ocultando a relação dessa preocupação com a busca por melhores resultados econômico-financeiros (no caso da “Empresa Privada”) e condições de competição no mercado (para a “Organização Pública”).

A criação dessa força ilocucionária em ambos os discursos serve para construir a adesão voluntária (GAULEJAC, 2007) por intermédio da criação de uma sensação de inclusão (TRAGTENBERG, 1989). Essa inclusão se coloca como a principal forma de desenvolvimento da ideologia gerencialista nos textos analisados. Assim, de maneira geral, pode-se afirmar que as escolhas léxico-gramaticais para a construção dos textos visa a dissimular tal força ilocucionária. Conforme Bendassoli (2009), as palavras não são tomadas de maneira ingênua e a-histórica pelas empresas, mas ao contrário, os mitos e os fetiches da gestão são



construídos como forma de criação de verdades que se disseminam na mentalidade social, criando disposições, ao longo do tecido social, para o trabalho nas empresas. (GRAMSCI, 2001)

O alinhamento discursivo entre as organizações privada e pública estudadas se dá, desse modo, pela criação de força ilocucionária com vistas a dissimular a ideologia gerencialista presente em ambos os textos analisados. Os efeitos ou reflexos da apropriação ideológica em termos gerenciais nos dois discursos se dão justamente pela construção de pensamento hegemônico. Conforme as análises do nível das práticas discursivas dos textos, eles são produzidos para que sejam distribuídos e consumidos por seus trabalhadores, investidores ou possível investidores, consumidores, parceiros, fornecedores ou qualquer pessoa interessada nas organizações. Ou seja, são textos que buscam disseminar a ideologia gerencialista por todo tecido social, criando hegemonia. (GRAMSCI, 2001)

As consequências sociais disso podem ser danosas, uma vez que tais discursos amparam o avanço da hegemonia neoliberal (SROUR, 1998), o que é preocupante principalmente quando o percebemos presente nas organizações públicas. Como Srou (1998) expõe, o neoliberalismo consiste na ideologia hegemônica do processo de globalização e, se o percebemos assimilado acriticamente ao âmbito público, provavelmente o restante da constituição social tende a naturalizá-lo. A hegemonia resultante produz graves consequências, como a perda de direitos constitucionais já consagrados via enfraquecimento do Estado, já que a privatização de serviços então garantidos gratuitamente a todos os cidadãos torna-se eminente.

Assim, espera-se que este estudo tenha contribuído à visibilidade de uma série de preocupações quanto aos rumos de gestão das organizações, tanto públicas como privadas. Almeja-se que os estudiosos e praticantes da administração pública se sintam convidados refletirem sobre o avanço da ideologia gerencialista no campo e percebam que as teorias e as práticas da administração privada recebem olhares mais atentos.

Por fim, acredita-se que estudos como este podem contribuir para dar visibilidade ao papel performático que o discurso desempenha na gestão, bem como indicar o potencial da ACD nos Estudos Organizacionais. Na organização pública estudada, todavia, tal processo de assimilação da ideologia gerencialista pode ter sido

potencializado pelo fato de se tratar de uma empresa de economia mista, de modo que se sugere que estudos futuros busquem incluir organizações públicas estritamente estatais em suas análises. Espera-se, ainda, que este estudo represente um convite para a superação do fato de os pesquisadores em Estudos Organizacionais muitas vezes subestimarem o papel do discurso. Quando isso acontece, o discurso permanece relegado à posição de retórica “vazia”, ou “mera questão de marketing” – publicização de imagens positivas das empresas a ser traduzida na forma de retornos financeiros –, passando a ser ignorado o caráter ideológico e hegemônico que tais discursos apresentam, de modo que se deixa de explicitar suas verdadeiras implicações com o tecido social.

REFERÊNCIAS

- ALTHUSSER, L. **Aparelhos ideológicos de Estado**: nota sobre os aparelhos ideológicos de Estado. 2. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1985.
- BENDASSOLI, P. F. **Os fetiches da gestão**. Aparecida: Ideias e Letras, 2009.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **El nuevo espíritu del capitalismo**. Espanha: Akal S. A, 2002.
- BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento marxista**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1983.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: LCT, 1997.
- BRENT, G. R. Análise crítica do discurso: uma proposta transdisciplinar para a investigação crítica da linguagem. In: LIMA, C. H. P.; PIMENTA, S. M. O.; AZEVEDO, A. M. T. **Incursões semióticas**. Rio de Janeiro: Livre Expressão, 2009. p. 118-138.
- DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- DOWBOR, L. **Propostas para uma gestão descentralizada**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- EAGLETON, T. **Ideologia**: uma introdução. São Paulo: Unesp; Boitempo, 1997.

- FAIRCLOUGH, N. Análise crítica do discurso como método em pesquisa social. **Revista Linha d'Água**, São Paulo, v. 2, n. 25, p. 307-329, 2012.
- FARIA, J. H. **Economia política do poder**: uma crítica da teoria geral da administração. 7. reimp. Curitiba: Juruá, 2011. v. 2.
- FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. O sequestro da subjetividade. In: FARIA, J. H. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 45-67.
- FONTANINI, I. Cartas ao editor: a linguagem como forma de identificação social e ideológica. In: MEURER, J. L.; MOTTA-ROTH, D. (Org.). **Gêneros textuais e práticas discursivas**: subsídios para o ensino da linguagem. Bauru: EDUSC, 2002. p. 225-238.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. 40. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.
- GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. 3. ed. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.
- GERMANO, M. S. P. O sistema da transitividade de Halliday: aplicação a "I spy" de Graham Greene. **Revista de Letras**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 68-76, 1997.
- GRAMSCI, A. **Cadernos do cárcere**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001. v. 4.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 18. ed. São Paulo: Loyola, 2009.
- KOCH, I. G. V. **A inter-ação pela linguagem**. 11. ed. São Paulo: Contexto, 2013.
- _____. **Desvendando os segredos do texto**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- _____. **Introdução à linguística textual**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- _____. **O texto e a construção dos sentidos**. 10. ed. São Paulo: Contexto, 2013a.
- LÖWY, M. **Ideologias e ciência social**: elementos para uma análise marxista. 19. ed. São Paulo: Cortez, 2010.
- MARCUSE, H. **A ideologia da sociedade industrial**: o homem unidimensional. 6. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- MÉSZÁROS, I. **O poder da ideologia**. São Paulo: Boitempo, 2004.
- MEURER, J. L. Gêneros textuais na análise crítica de Fairclough. In: MEURER, J. L.; MOTTA-ROTH, D. (Org.). **Gêneros**: teorias, métodos, debates. 2. ed. São Paulo: Parábola Editorial, 2007. p. 81-106.
- MODESTO FILHO, J.; VIEIRA, A. ; GARCIA, F. C. Fragmentação da subjetividade: o que dizem os gestores? **Revista Alcance**, [eletrônica], v. 20, n. 1, p. 79-95, jan.-mar, 2013.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. 2. ed. São Paulo: Pioneira; Thomson learning, 2001.
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília, DF: MH Comunicação, 1994.
- PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.
- PEREIRA, J. B. C. *et al.* A percepção de justiça organizacional distributiva diante de ações que oferecem recursos e oportunidades à diversidade. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, v. 11, n. 1, p. 143-161, 2002.
- PHILIPS, N.; SEWELL, G.; JAYNES, S. Applying Critical Discourse Analysis in Strategic Management Research. **Organizational Research Methods**, USA, v. 11, n. 4, p. 770-789, out. 2008.
- SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1989.
- WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 4. ed. Brasília: Ed. UnB, 2009.