



**Marcelo Almeida de Carvalho Silva**

**Trabalhador Sob Medida? Uma Análise Crítica do Discurso  
de Uma Revista de Negócios Sobre Competências**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-  
Graduação em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Alessandra de Sá Mello da Costa

Rio de Janeiro  
Março de 2014



**Marcelo Almeida de Carvalho Silva**

**Trabalhador Sob Medida? Uma Análise Crítica  
Do Discurso De Uma Revista de Negócios Sobre  
Competências**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Profa. Alessandra de Sá Mello da Costa**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profa. Ana Heloísa da Costa Lemos**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Luiz Alex Silva Saraiva**

UFMG

**Profª. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 14 de março de 2014

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização do autor, da orientadora ou da universidade.

### **Marcelo Almeida de Carvalho Silva**

Graduou-se em Administração de Empresas pela PUC-Rio em 2006. Cursando o Mestrado Acadêmico em Administração na PUC-Rio. Atuação nas áreas de planejamento e marketing na empresa Oi Telecomunicações até maio de 2013. Foco de pesquisa em estudos organizacionais. Doutorando em administração de empresas na PUC-Rio a partir de 2014.

#### Ficha Catalográfica

Silva, Marcelo Almeida de Carvalho

Trabalhador sob medida? : uma análise crítica do discurso de uma revista de negócios sobre competências / Marcelo Almeida de Carvalho Silva ; orientadora: Alessandra de Sá Mello da Costa. – 2014.  
197 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2014.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Competências. 3. Mídia de negócios. 4. Discurso. 5. Análise crítica de discurso. 6. Ideologia. 7. Relações de trabalho. 8. Poder. I. Costa, Alessandra de Sá Mello da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:658

## Agradecimentos

Ao CNPq e à PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

A todas as pessoas que se sentem parte deste trabalho, deixo meu sincero agradecimento. Obrigado a todos.

Agradeço:

À minha orientadora Alessandra pela **coragem** que me foi útil para atravessar essa nebulosa floresta de conhecimento – que por vezes parecia interminável – e por me ajudar a vislumbrar uma nova luz no campo das organizações.

À minha mãe e irmão pelo **cérebro** que me deram, capaz das mais incríveis façanhas, mesmo sob os mais duros golpes, agradeço por toda constituição e desenvolvimento de saber ao longo de toda a minha existência.

À minha esposa Camila pelo **coração**. Sobrou pra você, meu amor, todo o balbucio de poesia de que sou capaz. Mas saiba que essas poucas palavras guardam o mais sério, profundo e puro sentimento de admiração, agradecimento e amor.

## Resumo

Silva, Marcelo Almeida de Carvalho; Costa, Alessandra de Sá Mello da. **Trabalhador Sob Medida? Uma Análise Crítica Do Discurso De Uma Revista de Negócios Sobre Competências**. Rio de Janeiro, 2014. 197 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O objetivo desta pesquisa é investigar o discurso de uma popular revista de negócios no Brasil – Você S. A. – sobre as competências necessárias para o ingresso, manutenção e ascensão dos indivíduos no mundo corporativo. Para alcançar esse objetivo, foi possível problematizar as relações de poder e de dominação presentes no atual cenário de precarização das relações de trabalho, onde os indivíduos precisam, cada vez mais, se submeter aos critérios de qualificação impostos pelo mercado. Assume-se na pesquisa, que servindo como mediador entre esses profissionais e as empresas, as mídias de negócio procuram divulgar as competências que o mercado demanda e, de forma prescritiva e instrumental, oferecer dicas e conselhos com o intuito de desenvolver tais habilidades. Tendo em vista este papel preponderante, buscou-se compreender também as diretrizes ideológicas que norteiam este discurso. Para fundamentação teórica foi feita uma revisão da literatura sobre competências, mercado de trabalho contemporâneo, mídia de negócios, discurso, ideologia e poder. As fontes foram obtidas por meio de pesquisa documental de cunho qualitativo, que abrangeu cinco anos de publicação da revista Você S. A. perfazendo um total de 70 edições e 101 reportagens. Para identificação das competências, foram categorizados 16 objetos discursivos que compõem seis formações discursivas. O método de análise foi a Análise Crítica de Discurso. Os resultados obtidos sugerem a existência de um viés ideológico no discurso da revista - que procura submeter as competências do indivíduo às demandas do mercado, agindo como controle ideológico sobre os trabalhadores - consubstanciadas em quatro ordens de discurso

## Palavras-chave

Competências; mídia de negócios; discurso; análise crítica de discurso; ideologia; relações de trabalho; poder.

## Abstract

Silva, Marcelo Almeida de Carvalho; Costa, Alessandra de Sá Mello da (Advisor). **Worker Bespoke? A Critical Analysis Of The Discourse Of A Business Magazine About Competences.** Rio de Janeiro, 2014. 197p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The objective of this research is to understand the discourse of one popular magazine business in Brazil – *Você S. A.* - on the theme competencies to enter, to keep and ascension of individuals in corporate market. To achieving that goal, it was possible to problematize the relations of power and domination present in today's precarious labor relationships, where individuals need ,increasingly , to submit the eligibility criteria imposed by the market . It is assumed in research serving as a mediator between these professionals and the firms, the media business try to justify the skills demanded by the market, and prescriptive and instrumental way, offering tips and advice in order to achive such skills . Given this important role, we sought to understand the ideological guidelines by which this discourse. Theoretical foundation for this study was based in a review of the literature about on competencies, contemporary labor market ,business media , discourse , ideology and power. The data sources were obtained through documentary qualitative research, which covered five years of publication of the magazine *Você S. A.* for a total of 70 editions and 101 reports .For identification of competencies were categorized 16 discursive objects that comprise six discursive formations. The analysis method was the Critical Discourse Analysis.The results obtained suggest the existence an ideological bias in the discourse of the magazine - which in the intent of submitting the individuals competencies to the market demands acting as ideological control over workers - represented by four orders of discourse.

## Keywords

Competencies; business media; discourse; critical discourse analysis; ideology; labor relations; power.

## Sumário

1 Introdução.....	9
1.1 Objetivo.....	11
1.2 Relevância do estudo .....	12
1.3 Delimitação do estudo .....	13
2 Referencial Teórico .....	15
2.1 Mercado de Trabalho e as Competências .....	15
2.2 Discurso, Ideologia e Poder .....	39
2.3 Mídia de Negócios .....	51
3 Procedimentos Metodológicos .....	59
3.1 Classificação da Pesquisa .....	59
3.2 Critérios de seleção do <i>Corpus</i> de estudo .....	62
3.3 Tratamento dos dados .....	64
3.4 Limitações do Método.....	76
4 Análise e Interpretação dos Resultados .....	78
4.1 A revista Você S. A. ....	78
4.2 Análise Inicial.....	80
4.3 Primeira Dimensão do Modelo Tridimensional: Análise textual .....	86
4.4 Segunda Dimensão do Modelo Tridimensional: Análise da Prática Discursiva .....	101
4.5 Terceira Dimensão do Modelo Tridimensional: Análise da Prática Social .....	148
5. Conclusão .....	177
6. Referências Bibliográficas .....	184

## Lista de quadros

Quadro 1 - Definições de qualificações do trabalhador.....	32
Quadro 2 - Elementos da Análise Textual.....	71
Quadro 3 - Elementos da Prática Discursiva.....	73
Quadro 4 - Formações discursivas identificadas nas reportagens.....	113



## 1.

### Introdução

André Gorz (2007) assevera que é pelo trabalho que pertencemos à esfera pública e adquirimos uma identidade social. Segundo o autor, o trabalho socialmente remunerado e determinado é o fator mais importante da socialização e, por isso, a sociedade industrial seria assim uma sociedade de trabalhadores distinta de todas as outras que a precederam. Isso confere ao trabalho grande importância nos dias de hoje, seja pelo aspecto econômico – como fonte de renda – seja na perspectiva social, como construtor de sentido e identidade social.

Entretanto, o mercado de trabalho de grande parte do mundo – em geral – e no Brasil – em específico – experimenta uma precarização das relações trabalhistas, caracterizada pela sua intensificação, exploração da força de trabalho e pela fragmentação social nas cidades – fruto do crescimento do desemprego (ALVES, 2009). E a situação dos empregos piora na medida em que este é submetido à lógica capitalista vigente (CHANLAT, 1996b).

Assim, como argumenta Bridges (1995), o trabalho sob a forma dos empregos, tal como concebemos hoje em dia, está sofrendo um processo de transformação que, segundo o autor, levaria à extinção desse modelo que vigora desde a primeira Revolução Industrial. No que diz respeito mais especificamente ao Brasil, atualmente, o ambiente organizacional brasileiro obriga o trabalhador a conviver com reduções drásticas dos empregos formais, com uma menor permanência nos postos de trabalho e com uma tendência ao trabalho autônomo (SOARES e VIEIRA, 2009), sendo caracterizado por uma permanente impressão de obsolescência do conhecimento, criada pelo medo de perder o emprego e pela suposta instabilidade do mercado de trabalho (CARVALHO, CARVALHO e BEZERRA, 2010).

Segundo Bridges (1995), devido a essa alteração nas estruturas das relações trabalhistas, passa a ser atribuída ao indivíduo a responsabilidade por buscar sua atualização e inserção no novo modelo de trabalho. Ou seja, caberia

agora ao indivíduo mostrar-se atraente à organização e comprometido com a melhoria de sua qualificação profissional (LE MOS, RODRIGUEZ E MONTEIRO, 2011), adquirindo ou melhorando as competências supostamente requeridas pelas organizações para a contratação e ascensão profissional.

Neste contexto, com o intuito de tornar-se atraente, o indivíduo demanda informações sobre o mercado e os requisitos supostamente necessários para sua entrada, permanência e ascensão neste mercado. Segundo Oltramari, Friderichs e Remor, (2013) os trabalhadores buscam nas revistas de negócio, meios de tornarem-se atraentes para o mercado de trabalho. Por isso, podemos argumentar que esta demanda é saciada – em grande medida – por um tipo particular de mídia que vêm a público como porta-voz das empresas e do mercado, divulgar, entre outras coisas, conselhos para o sucesso profissional: a mídia de negócios em geral e as suas revistas em particular (WOOD JR E DE PAULA, 2006). Desde os anos 1980 e 1990 que esta mídia se tornou popular graças ao contexto de turbulência e competição da época (WOOD JR E DE PAULA, 2006), pois oferecia supostas soluções imediatistas às questões que se apresentavam diante dos executivos e integrantes do mercado corporativo. Como destacam Carvalho, Carvalho e Bezerra (2010, p. 237):

A partir das ameaças de enxugamentos, demissões e terceirizações, os profissionais seguem os desígnios de um mercado de trabalho exigente e mutável, garimpando revistas e livros, palestras-relâmpago e especializações que, adicionados ao currículo, possam dar a impressão de que se “agregou valor” a “empregabilidade” do funcionário [...].

Dessa forma, há um encontro que une (a) a necessidade do indivíduo em manter-se informado no que diz respeito a uma pretendida qualificação considerada adequada para a ascensão profissional e (b) a oferta de conselhos e de encaminhamentos para o sucesso profissional oriunda da mídia de negócios. Assim, estaria composto um fluxo de informações no qual, a partir da leitura de reportagens e entrevistas em revistas de negócios, o indivíduo buscaria informações como subsídios para aperfeiçoar suas qualificações, adquirindo ou aprimorando as competências ditas requeridas pelas empresas do mercado.

No entanto, é importante destacar que este fluxo de informações – compreendido nesta pesquisa como discurso – presente nas revistas de negócios,

não é neutro e sim conduzido ideologicamente, a fim de manter e reproduzir as relações de poder existentes nas organizações (SIQUEIRA e FREITAS, 2006). Este discurso, no entanto, não se apresenta sempre de forma explícita, falada ou escrita. Por vezes emerge também por meio do subentendido, do imaginário, do simbólico, mas ainda assim arraigado de ideologias (FARIA e MENEGETTI, 2001).

Dessa forma, ao buscar informações e atualizações sobre as competências nessas revistas de negócio, o indivíduo estaria lendo não apenas o texto explicitado nas páginas da revista, mas estaria consumindo também todo o discurso ideológico – dito ou não-dito – contido nas palavras lidas. Ou seja, esta prática serve de fomento à ideologia da organização e manutenção das relações de poder existentes.

Por isto, faz-se necessária a análise do discurso das revistas de negócio, a fim de clarificar qual seria o discurso contido nestas revistas, de forma a dar suporte a um posicionamento mais emancipado do indivíduo em relação às organizações. E é com base neste posicionamento que assumimos a seguinte pergunta como norteadora da presente pesquisa: **Qual é o discurso de uma revista de negócios sobre as competências necessárias para o ingresso, manutenção e ascensão do indivíduo no mundo corporativo?**

Este é, portanto, o problema de pesquisa que esta dissertação se propõe a responder.

## 1.1

### Objetivo

O presente estudo teve como objetivo investigar qual seria o discurso de uma revista de negócios sobre as competências necessárias para o ingresso, manutenção e ascensão do indivíduo no mundo corporativo. Ao buscarmos alcançar esse objetivo, pretendemos também problematizar as relações de poder e de dominação do discurso da mídia sobre o indivíduo no que diz respeito a sua inserção no mercado de trabalho. Assim, pudemos problematizar se as competências divulgadas por essa revista, e supostamente requeridas pelo

mercado de trabalho, assumem uma posição de discurso hegemônico, que funcionam como ferramenta de controle ideológico.

## 1.2

### Relevância do estudo

A presente pesquisa mostra-se atraente ao sujeito por que procura desvelar a ideologia contida no discurso da revista em análise. Assim, acreditamos ser possível desvelar os propósitos ideológicos das recomendações e temas abordados pela revista e, com isso, contribuir para que o sujeito possa desenvolver uma posição um pouco mais autônoma em relação ao conteúdo da revista e a sua influência na tomada de decisão individual. Acreditamos também que a discussão crítica sobre o discurso desta revista, pode realçar o caráter doutrinador do discurso da empresa sobre o sujeito possibilitando assim uma reflexão mais crítica acerca do poder exercido por esta e uma posição de resistência (ou não) do indivíduo perante tal situação.

Desta maneira, entendemos a relevância desta pesquisa para o indivíduo como instrumento de suporte emancipatório em relação ao poder de dominação das empresas e de reação à posição inerte de submissão ao discurso desta mídia de negócios. Por meio da emancipação do indivíduo, o presente estudo faz-se relevante também para a sociedade, no intuito de clarificar a classe dominada e submissa, os mecanismos pelos quais essa dominação acontece.

Ademais, nos últimos anos, diversos artigos (BARBOSA, 2002; DONADONE, 2005; SIQUEIRA e FREITAS, 2006; WOOD JR e PAULA, 2006; CARVALHO, CARVALHO e BEZERRA, 2007; FLACH, GRISCI, SILVA e MANFREDINI, 2009; OLTRAMARI, FRIDERICH, REMOR, 2013), têm sido publicados mostrando o quão frágeis são as contribuições desse tipo de mídia para o desenvolvimento de trabalhadores, gestores e administradores de forma geral. Assim, este estudo torna-se relevante também por dar continuidade à pertinente pesquisa a respeito do real benefício que as mídias de negócio oferecem aos seus leitores, acerca do que é o trabalhador, a sua inserção no mercado corporativo e os limites de sua ascensão profissional.

### 1.3

#### Delimitação do estudo

Este estudo tem como objetivo a investigação do discurso sobre competências de uma revista de negócios. Desta forma, não faz parte do escopo deste trabalho investigar a mídia de negócios em sua totalidade que inclui livros, jornais e sites, e nem tampouco expandir esse estudo a outras revistas que não a selecionada. Além disso, tendo em vista o objetivo de investigar a entrada, permanência e ascensão do indivíduo na organização, este estudo focou apenas nas competências individuais, não considerando as competências de grupo ou da organização.

Outra importante limitação deste estudo se refere ao uso da teoria foucaultiana por meio da apropriação do conceito de formação discursiva. A dupla origem do termo – postulado inicialmente por Foucault e posteriormente acolhido por Pêcheux – confere ao termo certa amplitude para designar qualquer “conjunto de enunciados sócio-historicamente circunscrito que pode relacionar-se a uma identidade enunciativa” (CHARADEAU e MAINGUENEAU, 2008, p. 241). Todavia, segundo os autores, esta plasticidade atribuiu um caráter mal definido que empobreceu a noção de formação discursiva. Desta forma, o reconhecimento de formações discursivas requer estudos minuciosos das práticas discursivas sócio-históricas. No entanto, a exiguidade de tempo e escopo limitado do trabalho, limitou também abrangência das análises de interdiscursividade necessária para compor uma formação discursiva mais complexa. Conforme Fischer (2013), o trabalho de Foucault pretende chegar à complexidade das práticas discursivas e não discursivas a fim de identificar como se forma determinado objeto num certo tempo. Para tal, seria preciso uma articulação entre os diversos discursos expostos que compõem tal objeto. Quer dizer, no caso das formações discursivas sobre competências contidas na revista *Você S. A.* talvez enriquecesse o estudo investigar, por exemplo, o discurso de jornalistas, editores eleitores da revista. Ainda assim, a contextualização apresentada anteriormente, bem como as interdiscursividades que serão apresentadas na análise dos resultados, nos parecem suficientes para justificar as formações discursivas propostas, haja vista o escopo restrito deste estudo, pois como argumentam Charaudeau e Maingueneau

(2008), a noção de formação discursiva pode mostrar-se produtiva para numerosos estudos se for claramente definida.

## 2.

### Referencial Teórico

#### 2.1

#### Mercado de Trabalho e as Competências

"Yo soy yo y mi circunstancia y si no la salvo a ella no me salvo yo"  
(José Ortega Y Gasset)

Até o surgimento do capitalismo manufatureiro no Século XVIII, pode-se argumentar que o trabalho não era regido pela racionalidade econômica e a produção não visava a revenda e a geração de lucro (GORZ, 2007). Com a influência dos engenheiros modernos e dos pioneiros da economia política, essa concepção de trabalho sofre profundas modificações (ZARIFIAN, 2012). Aos primeiros, deve-se a mecanização da produção iniciada com a máquina a vapor, que serviu para a criação e expansão do parque industrial. O início da economia política serviu como suporte para a consolidação da produção capitalista, baseada em uma nova teoria econômica que defendia a plena liberdade de mercado e o individualismo econômico (CARVALHO, 2011). Segundo Gorz (2007), o desenvolvimento do capitalismo industrial, força motriz do novo processo produtivo, só foi possível a partir do momento em que a racionalidade econômica emancipou-se das relações naturais e valores sociais, para submetê-las a seu único domínio.

A nova configuração da sociedade, transformando-a em sociedade industrial, trouxe consigo alterações na concepção do trabalho. Característica fundamental desta nova concepção, a separação entre o trabalho e o trabalhador compreendem o primeiro como o planejamento das ações necessárias para a realização de um objetivo e o segundo, como “conjunto de capacidades que são compradas no mercado de trabalho e mobilizadas para realizar uma parte das operações” (ZARIFIAN, 2012, p. 38). Gorz (2007) acrescenta que o esforço da

organização científica em separar o trabalho como categoria econômica quantificável, da pessoa viva do trabalhador, assumiu a forma de mecanização por meio da pressão por ritmos mais acelerados de trabalho. No processo capitalista, o trabalho seria “quebrado” separando-se a concepção da execução, criando com isso a necessidade de controle dos que concebem sobre os que executam (SANTANA; RAMALHO, 2010). Ainda segundo estes autores, esse controle sobre o processo de trabalho passaria dos trabalhadores para os capitalistas, promovendo uma alienação cada vez maior dos trabalhadores em seu processo produtivo (SANTANA; RAMALHO, 2010).

Ademais, a nova concepção de trabalho impõe ao trabalhador uma imobilidade inexistente antes do modelo industrial de produção (ZARIFIAN, 2012). Agora o trabalhador é fixado no espaço, em um único posto de trabalho, sem poder se deslocar como fazia o camponês. Além disso, é imóvel também no tempo, devendo respeitar rigorosamente os horários de trabalho e permanecendo em seu posto, afastado assim das mudanças de estações, clima, acontecimentos pessoais e sociais, ficando não apenas insensível aos ritmos naturais, mas dominante em relação a eles (GORZ, 2007; ZARIFIAN, 2012). Neste sentido, os períodos de trabalho nas fábricas eram agora uniformes e abrangentes, não mais sazonais, e “as pessoas trabalhavam num só lugar, fazendo uma só coisa” (BRIDGES, 1995, p. 42).

Essas transformações serviram de pedra fundamental para a prática taylorista, cujo desenvolvimento e aplicação se expandiram de forma significativa no final do Século XIX sob a justificativa do progresso e acumulação de riquezas, que passariam a ser abundantes para toda a sociedade (BRIDGES, 1995; ZARIFIAN, 2012). Na busca constante pelo aumento da eficiência e da produtividade, as indústrias que emergiam na época, adotavam práticas tayloristas cuja característica previa a aplicação de técnicas que incluíam a divisão de tarefas e a especialização do operário, além da já citada divisão entre concepção e execução das tarefas (SARAIVA; PROVINCIALI, 2002).

Este modelo de produção industrial buscou eliminar irracionalidades não aderentes ao modelo econômico, mantendo entre os indivíduos apenas



relações monetárias, fazendo nascer assim uma classe operária reduzida a nada mais que força de trabalho, constituída por trabalhadores destituídos de sua personalidade, objetivos, desejos próprios, intercambiáveis e comparáveis a qualquer outro trabalhador, servindo a fins que lhe são estranhos e indiferentes, sem nenhum interesse particular a defender (GORZ, 2007).

Além disso, podemos argumentar que no sistema capitalista, esses trabalhadores perderam a propriedade do resultado de seu trabalho e por isso, sua aceitação de tal sistema pode ser considerada incoerente ou absurda, uma vez que a primeira vista não haveria razões para o empenho dos assalariados nesse novo modelo e, por isso mesmo, sua inserção no capitalismo carece de uma justificativa (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009).

Gorz (2007, p. 49) argumenta que a organização capitalista, baseada na divisão funcional das tarefas, não poderia apelar “aos trabalhadores, nem a sua consciência profissional, nem tampouco ao espírito de cooperação” para conseguir o engajamento necessário dos trabalhadores. Por isso, segundo este autor, a organização lança mão de recursos de coerção, chegando inclusive à ameaça de morte por inanição, para que o trabalhador aceite o trabalho proposto cuja natureza, ritmo e duração são programados de antemão pela organização (GORZ, 2007). De forma complementar, para Boltanski e Chiapello (2009), apenas a remuneração ou a simples coerção não justificariam a entrada do assalariado no sistema capitalista. A participação dos assalariados, componentes da força de trabalho neste sistema, só é possível graças à promessa de um projeto de autorrealização vinculada ao desempenho individual, à exaltação da mobilidade e da rede social.

Assim, é por meio da oferta de riquezas sociais que a organização funcional consegue estimular o indivíduo diante de um trabalho do qual é impossível gostar (GORZ, 2007). Essas riquezas devem ser, ainda segundo este autor, em medida suficiente para oferecer compensações materiais ao trabalhador. Dessa forma, o indivíduo, sem qualquer tipo de vínculo com o trabalho, espera deste apenas sua compensação material, seu retorno financeiro, sua remuneração, seu salário. Por meio da socialização este trabalhador é levado a cobiçar as

mercadorias e serviços mercantis como se estes fossem a finalidade de seu trabalho, fazendo surgir assim o trabalhador-consumidor, ou seja, o “indivíduo social que não produz nada do que consome e não consome nada do que produz” cujo objetivo único é “ganhar o suficiente para comprar as mercadorias produzidas e definidas pela máquina social em seu conjunto” (GORZ, 2007, p. 30).

Entretanto, o sistema é obrigado a oferecer compensações monetárias sempre maiores, haja vista o eterno desencontro entre o trabalhador e suas aspirações materiais e com isso, há um processo de monetarização crescente onde o salário torna-se o fim essencial da atividade, fazendo com que o dinheiro se sobreponha aos outros valores e se torne a única medida das atividades do trabalhador capitalista que:

Alienado em seu trabalho, também o será, obrigatoriamente, em seu consumo e, finalmente, em suas necessidades. Porque não há limite à quantidade de dinheiro suscetível de ser ganho e gasto, também não haverá limite às necessidades que o dinheiro cria, nem às necessidades de dinheiro (GORZ, 2007, p. 31).

Todo esse processo de trabalho alienado associado a necessidades de compensações materiais impossíveis de serem satisfeitas, compõem a ideologia que garante a participação do trabalhador em um sistema produtivo capitalista que, em uma análise primária, lhe seria repulsivo. Baseados nisso, Boltanski e Chiapello (2009, p. 39) chamam de “espírito do capitalismo a ideologia que justifica o engajamento no capitalismo”.

O engajamento dos trabalhadores é feito especificamente para cada grupo de indivíduos. Gorz (2007) alega que os trabalhadores dividem-se naqueles que dispõem de certa estabilidade no emprego, denominados pelo autor de núcleo estável e naqueles trabalhadores pouco qualificados, trabalhadores temporários ou desempregados, chamados de mão de obra periférica. Essa dualização dos assalariados é corroborada por Boltanski e Chiapello (2009, p. 255) que afirmam que:

as situações mais favoráveis (contrato por prazo indeterminado na grande empresa) parecem reservadas aos assalariados dotados de alguma qualificação relativamente rara ou investidos de responsabilidades especiais.

Às outras categorias de assalariados corresponderá uma situação mais precária (temporária, contratação por prazo determinado) [...].

Contudo, atingir tal estabilidade, segundo a ideologia da organização, só é possível para aqueles que lutam e vencem. Assim é preciso encorajar e recompensar o esforço individual, evitando premiar aqueles tidos como desempregados, pobres ou outros vagabundos (GORZ, 2007). Por isso, a supervalorização do esforço individual e a unidade entre trabalho e vida pessoal, servem como ideologia apenas para o grupo de trabalhadores estáveis, que justificam esta estabilidade pela exaltação de suas capacidades supostamente superiores. Ainda de acordo com este autor, “a ideologia do trabalho e a moral do esforço acobertam o egoísmo supercompetitivo e o carreirismo: os melhores vencem, os outros que se virem” (GORZ, 2007, p. 75).

Portanto, àqueles que pertencem ao grupo de trabalhadores em situação precária, cabe o esforço contínuo na tentativa de ingressar na classe de trabalhadores estáveis, cuja segurança ambicionada oculta o controle exercido pela empresa. Este controle, na impossibilidade de se firmar como controle físico, constitui-se como controle ideológico. Segundo Gorz (2007), é preciso que a empresa controle ideologicamente seus empregados a fim de que estes se mantenham motivados e compromissados com seus ideais.

Desta maneira, a empresa mantém os indivíduos motivados e controlados. De um lado exerce controle naqueles que almejam pertencer ao grupo de trabalhadores estáveis. Apenas com o esforço, qualificação e capacidades supostamente superiores, é possível adentrar tal elite organizacional. Por outro lado, incute naqueles que já pertencem ao grupo de trabalhadores estáveis, a ideia de que é preciso trabalhar o máximo possível e aceitar as condições impostas em troca da segurança no emprego.

Cabe ressaltar que uma vez inserido nesta lógica, cabe ao indivíduo apenas submeter seu trabalho ao capital e com isso submeter-se também as regras e condições que esse modelo impõe (GORZ, 2007).

Seguindo linha de pensamento semelhante, Pagès et al (1986, p. 57) argumentam de forma crítica, que estas regras correspondem não só aos

procedimentos, processos e projetos, mas muitas vezes “recobre princípios ideológicos fundamentais (e) baseia-se na aceitação sem reserva da carga de trabalho e dos sacrifícios que dela decorrem [...]”. Essas regras que incluem a adesão aos ideais de gerenciamento, o primado pelos resultados financeiros, a mobilização permanente para atender aos clientes, acionistas, empregados e fornecedores, representam um sistema de valores que deve ser interiorizado pelos indivíduos (GAULEJAC, 2007). Aceitar a lógica da organização e se submeter a ela são colocados ao trabalhador como uma opção livre, a qual este pode recusar, caso seja sua vontade. No entanto, há uma imposição travestida de liberdade que disponibiliza apenas duas possibilidades ao indivíduo: ou este aceita as regras e tudo o que elas trazem ou deve ir embora e dar lugar a outro profissional disposto a aceitar tais regras. Ou seja, aceitar ou pedir demissão, aceitar ou renunciar são as únicas alternativas possíveis. De acordo com Pagès et al (1986, p. 58) essa suposta dicotomia é naturalizada pelos trabalhadores a ponto de terem a impressão de liberdade de escolha e dificilmente contestarem tal lógica, pois “o problema é colocado dentro de uma lógica binária, onde o terceiro é excluído. Não há lugar para uma dialética, uma negociação da regra [...] A lógica binária é implacável”.

Processo similar é feito com a carreira dos empregados, onde há a sensação de liberdade de escolha quando na verdade o indivíduo tem apenas “o sentimento de estar preso, sugado, de não poder fazer outra coisa senão subir, de não poder mais parar, com risco de recuar. Ele não escolhe fazer carreira, realmente é levado a isto” (PAGÈS ET AL, 1986, p. 133).

Como desdobramento, fazer carreira e atingir o sucesso, segundo a ótica empresarial, só podem ser alcançados por meio da busca constante da escalada individual na hierarquia da organização. Dessa forma, não há opção para o indivíduo que não busca por posições mais elevadas no organograma da empresa. Com isso, fomenta-se a competição e o individualismo, já que o trabalhador persegue o sucesso individual, cuja finalidade em si mesma ignora a alteridade ou bem comum, uma vez que “cada indivíduo vê a sua vida ter sucesso em uma competição em que lhe propõem subir sempre mais alto, ganhar sempre mais dinheiro e adquirir maior poder” (GAULEJAC, 2007, p. 162). Ainda segundo este autor, se o sucesso oriundo do mercado do dinheiro se sobrepõe ao

sucesso oriundo de valores simbólicos, não há como o indivíduo “valorizar a integridade, a honestidade, a satisfação com um belo trabalho ou a preocupação com o bem comum” (GAULEJAC, 2007, p. 163).

Ao mesmo tempo, a lógica financeira, baseada em uma visão de curto prazo, não se preocupa com a estabilidade do emprego, ao contrário, ao aceitar o “dogma do crescimento externo e a lógica financeira nas sociedades e nas empresas, amplia-se cada vez mais o desemprego” (CHANLAT, 1996b, p. 16). Com isso obtém-se uma forte degradação da estabilidade profissional e da posição social (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009). Um exemplo de tal submissão e degradação pode ser encontrada na obra de Braverman (1987), quando este argumenta que o modo de produção capitalista corrói as habilidades existentes, dando origem apenas as qualificações e ocupações que atendam às necessidades do sistema. Se o trabalho é submetido ao capital e este se torna a principal, se não a única, medida válida, como escolher uma profissão se não por sua remuneração?

Sendo assim, podemos dizer que, tendo como diretriz suas próprias necessidades, o sistema capitalista impõe ao trabalhador quais qualificações este deverá ter ou desenvolver para que possa se encaixar no sistema, e assim usufruir de suas supostas compensações. O sistema capitalista, representado nesta pesquisa principalmente por empresas, verifica a adequação das qualificações do trabalhador à suas necessidades, por meio da utilização de mecanismos de separação dos trabalhadores em “qualificados” e “desqualificados” (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009).

Pagès et al (1986), afirmam que estes mecanismos de separação incluem uma série de procedimentos que possibilitam a organização descrever, pesar, medir, comparar, classificar e ordenar os candidatos. Ao mesmo tempo, permitem a objetivação das características de cada indivíduo e avaliam não apenas as qualificações técnicas, mas principalmente “sua capacidade de trabalho, suas motivações profundas, suas reações em face das regras preconizadas pela empresa e sua capacidade de integração” (PAGÈS ET AL, 1986, p. 113).

De forma complementar, Boltanski e Chiapello (2009) argumentam que a maneira como os candidatos se comportam nessas situações, revelam sua

boa vontade e sua capacidade para integrar-se na nova organização. Desta forma, a análise dos mecanismos pelos quais o indivíduo é testado para adentrar a organização capitalista, exclui aos poucos aqueles que parecem estar “menos qualificados, menos “adaptáveis”...] e os menos ajustados aos novos modos de organização do trabalho” (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 260).

Podemos destacar ainda, que este processo de separação e exclusão serve para mascarar o constante excedente de mão de obra que, atrelado a uma carência de empregos estáveis, simboliza a incapacidade do sistema capitalista em absorver todos os trabalhadores disponíveis (GORZ, 2007). Temos então uma das principais características da ideologia capitalista: tendo em vista a incapacidade do sistema de absorver toda a mão de obra disponível, a ideologia capitalista propaga que apenas os melhores, mais aptos, mais esforçados e mais qualificados conseguem ocupar os postos de trabalho estáveis e, por consequência, exclui os que não podem ocupar esses postos, pela justificativa de não serem aptos, não se esforçarem o suficiente ou não estarem devidamente qualificados. Assim, segundo Gorz (2007, p. 75), se dirá que “desempregados e trabalhadores em situação precária de fato não procuram trabalho, que não tem aptidões profissionais suficientes [...]” e por este motivo, não conseguem ocupar os postos de trabalho disponíveis.

Os outros profissionais – considerados aptos ou qualificados – são alocados e submetidos a sua ideologia. Segundo Gaulejac (2007), espera-se do empregado uma identificação total com a empresa, feita por meio da proposta de um ideal comum que deve tornar-se o ideal dos empregados. Assim, convém para as empresas que os valores individuais não estejam demasiadamente em ruptura com os da organização e, por isso, as empresas buscam a aceitação do indivíduo desde o momento de sua seleção, fazendo uso de mecanismos sofisticados de seleção que operam um “ajustamento entre a ‘personalidade’ dos candidatos e as expectativas da organização” (GAULEJAC, 2007, p. 115). Contudo, pode-se pensar que os mecanismos de escolha do trabalhador são frutos de uma relação de poder assimétrica entre a empresa e o candidato (PAGÈS ET AL, 1986). O estado do mercado de trabalho, a pressão do desemprego e o crescimento do nível de formação garantem o poder de escolha às empresas (BOLTANSKI e

CHIAPELLO, 2009). Neste sentido, Pagès et al (1986, aspas dos autores, p. 114) afirmam que a participação das pessoas em tal processo, sujeitando-se às determinações feitas pela organização estabelece as bases da relação que deverá ser adotada e seguida com a empresa, sendo o indivíduo então: “reduzido a um número de traços e aptidões isoláveis cujo “perfil” permite avaliar a probabilidade de ajustamento às exigências da organização”

O conjunto de traços e aptidões citados por estes autores vai ao encontro das capacidades mencionadas por Boltanski e Chiapello (2009) por meio das quais se avaliam os indivíduos aptos a atuarem nas situações de trabalho disponíveis. A compreensão desses traços, aptidões ou capacidades têm sido alvo de diversos estudos não só para a entrada, mas também como critério de ascensão e até permanência do indivíduo nas organizações. Nos estudos sobre o tema, encontrou-se no termo *competência* a melhor tradução para explicar os critérios pelas quais os indivíduos são avaliados no ambiente organizacional. Apesar de sua aparente simplicidade, o conceito de competência não é preciso não havendo uma unidade acerca do seu significado. Ou seja, sua aplicação assume diferentes sentidos de acordo com quem o emprega, podendo confundir-se com termos como “qualificação” e “formação profissional” (DELUIZ, 1996; MANFREDI, 1999).

Uma possível explicação para isso seria a polissemia e fluidez do conceito de competência que começou a ser utilizado na Europa a partir dos anos 1980 (DELUIZ, 1996). No entanto, como nos lembra Hirata (1994) as referências as aptidões pessoais necessárias aos empregos não é uma novidade.

Precursor nos estudos sobre competência, McClelland (1973) iniciou os debates sobre o tema ao contestar a utilização dos testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas. Este autor pensa competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que conduziriam o indivíduo a um desempenho superior. Mirabile (1997) esclarece que conhecimentos estariam relacionados com uma quantidade de informações utilizadas para desenvolver um trabalho, habilidades seriam a demonstração de um talento particular, podendo ser mecânico ou verbal e atitudes (ou aptidões)

estariam relacionadas com um talento ou destreza que pode ser aprendido, ensinado para que possam ser aprimorados.

Seguindo linha similar, ou seja, considerando competências como características que levam à um desempenho superior Boyatzis escreveu em 1982 o livro *The Competent Manager: a Model for Effective Performance* no qual procura definir ações ou comportamentos esperados de acordo com a caracterização das demandas de determinado cargo (FISCHER, DUTRA, NAKATA e RUAS, 2012). Assim como McClelland, Boyatzis (1982; 2007) também pensava as competências como uma capacidade ou habilidade observáveis que determinam o retorno da organização. Fleury e Fleury (2001) esclarecem ainda que o trabalho de McClelland e Boyatzis influenciou outros autores como Spencer e Spencer, Mirabile e Parry constituindo assim uma abordagem, predominantemente americana, que considera competência como um conjunto de atributos do indivíduo e que este poderia utilizar esse arsenal de características como força motriz de sua capacidade no trabalho (BRUNSTEIN e RODRIGUES, 2011).

Cabe destacar que a concepção de competência segundo os autores americanos é similar ao conceito de qualificação taylorista descrito por Manfredi (1999). Segundo a autora, tendo o posto de trabalho como parâmetro, esta qualificação é constituída por um conjunto de conhecimentos técnico-científicos, destrezas, habilidades, conhecimentos e experiências acumuladas ao longo de uma trajetória de vida escolar e de trabalho.

Assim, apesar da denominação de competência, a abordagem taylorista se mantém conectada a noção de qualificação do emprego reafirmando princípios de ajustamento do empregado ao emprego, isolado no tempo e no espaço presumindo “uma passividade total do indivíduo em relação a requisitos de qualificação que foram predefinidos e objetivados e aos quais deverá adaptar-se para parecer “competente””. (ZARIFIAN, 2012, p. 31).

Nessa ótica, o conceito de competência, balizado pelo conjunto de tarefas pertinentes ao cargo, torna a organização rígida para responder às demandas e mutações do ambiente na qual ela está inserida (FLEURY e



FLEURY, 2001). No entanto, a crise do capitalismo nos anos 1970 e 1980 levou a um novo paradigma produtivo que afetou as condições e relações de trabalho além da construção de novas formas de representação ou ressignificação das noções de trabalho, qualificação, competência e formação profissional (HIRATA, 1994; DELUIZ, 1996; MANFREDI, 1999). Segundo Antunes (1999), essa crise vivida pelo capitalismo industrial teve como resposta um novo modelo produtivo baseado na flexibilização dos processos de trabalho. Esse novo modelo produtivo, por vezes denominado de pós-fordista, é marcado pela substituição do cronômetro e da produção em série pela flexibilização da produção, flexibilização dos mercados de trabalho e padrões de consumo, dando origem ao que Harvey (2009) denominou acumulação flexível, com vista a se adaptar às variações da demanda. Para que fossem atendidas as exigências mais individuais do mercado com mais rapidez e mais qualidade, a produção deveria se basear em um processo flexível (ANTUNES, 1999). Essa flexibilidade permitiria a superação da crise de produção em massa do taylorismo por meio da volta do trabalho artesanal e qualificado e da cooperação entre o gerenciamento e os trabalhadores (HIRATA, 1994).

Diante disto, aumenta a importância dos eventos, que segundo Zarifian (2012, p. 41) representam o que ocorre de “maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo perturbar o desenrolar normal do sistema de produção [...] Em resumo, tudo o que chamamos de acaso”. Para este autor, a imprevisibilidade dos eventos não seria contemplada nas descrições de cargos e consequentemente nas qualificações exigidas do modelo taylorista, cuja prescrição das tarefas impossibilitaria a adaptação à nova demanda. Esta imprevisibilidade exigiria do trabalhador capacidade de resolver o problema de acordo com a situação que surgisse.

Os eventos tornam-se mais frequentes, tendo em vista que todo trabalho consiste em produzir um serviço para um destinatário, aumentando a interação entre as pessoas e a imprevisibilidade oriunda do comportamento individual (ZARIFIAN, 2012). Dessa forma, o serviço como o atendimento das necessidades do cliente (interno ou externo) é visto como parte indissociável do trabalho em qualquer setor de atividade. Ao mesmo tempo, devido a esta nova

configuração, cresce a dificuldade em coincidir as descrições dos empregos com o trabalho que era realmente executado, cuja dinâmica teria pouca relação com o que havia sido descrito e previsto, levando assim a perda de validade e credibilidade dos referenciais (ZARIFIAN, 2012). De acordo com Hirata (1994), os postos de trabalho passam a ser dominados por um estado fluido de distribuição de tarefas, onde a colaboração, o engajamento, a se tornam as qualidades dominantes.

Assim, o modelo de acumulação flexível carece também de trabalhadores dotados de novas qualificações que se adaptem ao novo modo de produção e por isso exigiu também a adaptação do trabalhador a essas novas qualificações (CARRILLO, 1994; ALVES, 2007). Para Hirata (1994), as qualificações exigidas pelo novo modelo, representado basicamente pelo modelo empresarial japonês, contrasta com a lógica taylorista de definição de postos de trabalho, valorizando a capacidade de pensar, decidir, ter iniciativa e responsabilidade, fabricar, consertar, de administrar a produção e a qualidade, ser simultaneamente operário de produção e manutenção, inspetor de qualidade e engenheiro. Não se trata mais de uma qualificação formal ou prescrita, definida pela empresa para o trabalhador desenvolver tarefas relacionadas a um posto de trabalho, mas de uma qualificação, compreendida como um conjunto de habilidades, saberes e conhecimentos, que provêm de várias esferas, (formais, informais, teóricos, práticos, tácitos) e instâncias (formação geral, formação profissional e experiência de trabalho e social), cuja característica primordial é a articulação desses vários saberes, habilidades e conhecimentos em uma situação concreta de trabalho para resolver problemas e enfrentar situações de imprevisibilidade a fim de corresponder aos desafios impostos ao trabalho pelo novo modelo econômico (DELUIZ, 1996).

A troca do fordismo pela acumulação flexível – também compreendida como toyotismo ou capitalismo flexível – cria então o trabalhador flexível, capaz de se adaptar a novos contextos, novas situações imprevistas, com o intuito de responder com rapidez as mudanças no consumo. Antunes (1999) explica que essas novas formas de relacionamento entre capital e trabalho apresentaram-se mais favoráveis em comparação ao fordismo, “uma vez que

possibilitaram o advento de um trabalhador mais *qualificado, participativo, multifuncional, polivalente*, dotado de “maior realização no espaço do trabalho” (ANTUNES, 1999, *itálico e aspas do autor*, p. 48). No entanto, a partir de agora, alcançar a mobilidade ascendente dentro das organizações só seria possível por meio da multiquificação ou da polivalência (CARRILLO, 1994).

Sob essas alterações nas relações de trabalho, o conceito de competência é resignificado como explicação para as novas exigências feitas ao trabalhador uma vez que este novo conceito abrange o caráter flexível e adaptável da qualificação e a necessidade do indivíduo em assumir responsabilidades e tomar iniciativa nas situações não previstas que se impõem a ele (ZARIFIAN, 2012). Manfredi (1999), no entanto, aponta um movimento no sentido da simples substituição da noção de qualificação pelo modelo de competência. Corroborando com esta ideia, Hirata (1994, p. 133) explica que a noção de competência corresponderia a noção de qualificação dentro da lógica pós-taylorista, assim, o “modelo de competência corresponderia a um novo modelo [...] de qualificação no estágio de adoção de um novo modelo [...] de organização do trabalho e gestão da produção”.

Dessa forma, compreendemos neste estudo que o conceito de competência apenas reatualiza o conceito de qualificação, ampliando, contudo, o conteúdo e os requisitos da qualificação, no que se refere às habilidades e aptidões necessárias para o trabalhador exercer novos tipos de funções ou mesmo para reintegrar-se às situações de trabalho (MANFREDI, 1999). Assim, entendemos que o capitalismo flexível altera sua essência, seu conteúdo, ou seja, qual característica tornou-se mais ou menos importante, mas não altera, necessariamente a denominação. O conceito de competência coloca o conceito de qualificação taylorista em patamares mais abrangentes, incorporando as dimensões de ordem subjetiva, psicossocial e cultural, reafirmando, por meio de novas palavras, as habilidades, aptidões e características que visam a reintegração dos trabalhadores aos novos contextos de reestruturação do capital. Hirata (1994) complementa que a adoção do conceito de competência como explicação das habilidades, aptidões e características do novo modelo de acumulação flexível foi

feita por meio do discurso empresarial dos últimos dez anos e retomada por sociólogos e economistas na França.

Dentre estes pesquisadores destacam-se Guy Le Boterf (2007) e Zarifian (2012), que passam a considerar competência como a execução das qualificações em um contexto de competitividade e de estresse cuja completa compreensão depende da referência ao sujeito que a executa, bem como ao contexto no qual ele se situa (LE BOTERF, 2007). Dutra (2001) acrescenta que a abordagem americana das qualificações é limitada, pois desconsidera, além do contexto, a capacidade de entrega do indivíduo. Quer dizer, por essa linha argumentativa, não bastaria apenas possuir a qualificação, seria preciso avaliar também a capacidade do indivíduo de pôr essa qualificação em situações práticas. As competências só se manifestam na atividade prática e apenas por meio dessa atividade é que a competência poderá ser avaliada, tornando o trabalho um prolongamento direto da competência pessoal que o indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional (ZARIFIAN, 2012). Por isso, nesta nova perspectiva, “não há competência senão em ato” uma vez que esta se realiza na ação (LE BOTERF, 2007, p. 49).

Com isso, é de grande dificuldade a mensuração da competência, haja vista que esta só existe quando posta em prática. Deluiz (1996) explica que as competências podem ser consideradas como propriedades instáveis que devem ser submetidas à objetivação e validação no exercício do trabalho, para serem reconhecidas. No entanto há, segundo a autora, certa dificuldade das empresas e pesquisadores em determinar os referenciais para apreender as competências, detectar seu conteúdo, sua dinâmica, e os mecanismos que se articulam diante da necessidade de resolver um problema. Ou seja, tendo em vista que a competência só ganha forma quando posta em prática é preciso que as empresas desenvolvam referenciais com o objetivo de formalizar essas competências. Segundo Deluiz (1996) a certificação das competências por meio de organismos de avaliação tais como programas de educação continuada nas empresas ou em instituições de formação profissional, surge como forma de reconhecer as competências dos trabalhadores que por serem sempre provisórias precisam ser constantemente validadas.

Tendo em vista este aspecto dinâmico das competências, alguns autores se referem a ela como *mobilização da competência*, já que envolve a mobilização de um conjunto de saberes e conhecimento que deve ser mobilizado e só então se tornariam competência (ZARIFIAN, 2012).

Sob esta ótica, o conceito de competência dentro da lógica do capitalismo flexível, carece de um conjunto de conhecimentos, habilidades, aptidões e características que, na quando postos em prática, configurem-se em uma competência. Por isso, Le Boterf (2007) introduz ao conceito de competência a questão do saber. Os saberes, segundo o autor, são os conhecimentos que o indivíduo pode possuir para coloca-los em prática. Para o autor, os saberes individuais dividem-se nos saberes e os saber-fazer (saberes teóricos, saber do meio e saberes procedimentais) e nos saber-fazer (formalizados, empírico, relacional e cognitivo).

De forma complementar, Manfredi (1999) explica que o saber-fazer recobre as dimensões práticas, técnicas e científicas e é adquirido formalmente por meio de cursos, treinamentos ou mediante a experiência profissional. A autora complementa que somado ao saber-fazer, encontra-se o saber-ser, que inclui os traços de personalidade e caráter de cada indivíduo e que determinam os comportamentos nas relações sociais. Estariam contemplados no saber-ser a capacidade de iniciativa, comunicação, disponibilidade para inovação e mudança, assimilação de novos valores de qualidade, produtividade e competitividade. Por último, Manfredi (1999), considera o saber-agir, como o saber responsável pela intervenção ou decisão diante dos eventos profissionais.

Deluiz (1996) acrescenta nesta discussão que, dentro do mercado flexível, a noção de competência pode ser dividida em competências metódicas (capacidade de autoplanejar-se, auto-organizar-se, estabelecer métodos próprios, gerenciar seu tempo e espaço de trabalho), competências comunicativas (capacidade de expressão e comunicação, cooperação, trabalho em equipe, diálogo, exercício da negociação e de comunicação interpessoal), competências sociais (capacidade de utilizar todos os seus conhecimentos - obtidos por meio de fontes, meios e recursos diferenciados - nas diversas situações encontradas no

mundo do trabalho) e as competências comportamentais (iniciativa, criatividade, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência da qualidade e das implicações éticas do seu trabalho). As competências comportamentais, segundo a autora, conferem certa subjetividade ao conceito de competência. Por fim, Zarifian (2012) apresenta cinco tipos diferentes de competências que podem ser encontrados em uma organização (1) Competências em processos, (2) Competências técnicas e desempenho, (3) Competências sobre a organização, (4) Competências de serviços e (5) Competências sociais.

Entretanto, o processo de construção das competências voltado a atender exclusivamente os interesses do mercado não contempla a visão das competências como fruto das relações sociais e que, portanto, apresentam limites para a possibilidade de aplicação em situações práticas e concretas de trabalho (DELUIZ, 1996).

Apesar desta crítica, os estudos sobre competência abandonam sua forma passiva e passam a determiná-la de acordo com a sua capacidade de utilização de saberes. A competência estaria situada entre três pontos formados pelas pessoas, por sua formação educacional e por sua experiência profissional e implicaria saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades em um contexto determinado (FLEURY e FLEURY, 2001).

Zarifian (2012, p. 66), na busca por uma definição de competência assevera que:

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Percebe-se nessa definição a preocupação em considerar o caráter não passivo da competência atribuindo o saber-agir ao indivíduo que, suportado por conhecimentos, experiências e traços de personalidade (saber-fazer e saber-ser), precisa se manifestar em um contexto adequado. Os conhecimentos e experiências se transformam à medida que aumenta a complexidade do contexto (FLEURY e FLEURY, 2001). Zarifian (2012) acrescenta que competência é o tomar iniciativa

e assumir responsabilidade com o objetivo de minimizar a prescrição, abrindo espaço para a autonomia e automobilização do indivíduo.

Essas duas principais correntes de pensamentos – americana e francesa – influenciaram os principais autores brasileiros sobre o tema. Pesquisadores como Dutra (2001), Fleury e Fleury (2001), Fischer (2001), Sant’anna, Moraes e Kilimnik (2005), Petinelli-Souza e Machado (2007), entre outros buscaram nessas abordagens subsídios para suportar seus estudos.

Dentre os autores citados, Fleury e Fleury (2001, p. 188) nos oferecem uma definição de competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Dutra, Hipólito e Silva (2000, p. 164), por sua vez, oferecem sua contribuição ao definir competência como:

Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (input).

Dutra (2001) colabora também ao analisar a competência por meio do padrão de complexidade. Segundo este autor, a complexidade permitiria avaliar o nível da entrega e da agregação de valor das pessoas. Como entrega, entende-se o resultado da utilização de determinado conhecimento ou habilidade e agregação de valor seria a medida de valor que o indivíduo agrega a organização. A adoção desse critério de medida ultrapassa a noção de cargos burocraticamente definidos e por isso leva a falência dos cargos como elementos diferenciadores entre os indivíduos.

A ideia de agregar valor a organização nos remete ao uso que esta faz das competências individuais de seus trabalhadores e sua relação com as competências da própria organização. Fleury e Fleury (2001) colocam que a competência de uma organização seria sua capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Apesar desta pesquisa focar apenas o estudo de competências individuais, entendemos que o conceito de competências

essenciais contribui para a discussão do tema, pois oferece indícios de quais seriam as competências requeridas pelas organizações.

Ao mesmo tempo, Prahalad e Hamel (1991) defendem que para atingir uma posição competitiva sustentável, as empresas devem identificar suas competências essenciais (*core competences*). Segundo os autores, a competência para ser considerada essencial deve reunir três características: (1) Prover acesso a uma ampla variedade de mercados, (2) fazer contribuições significativas para que o cliente perceba valor no produto final e (3) deve ser difícil de ser imitada por seus concorrentes. Contudo, os autores advertem que os olhos das empresas voltam-se para os indivíduos e suas competências na mesma medida em que as fontes tradicionais de vantagens competitivas se mostram insuficientes para garantirem uma posição competitiva sustentável.

Enfim, como demonstrado, existe uma variedade de entendimentos sobre como deve ser compreendida a qualificação e a competência do indivíduo no contexto empresarial. Apesar da dispersão encontrada acerca do termo competência, é possível identificar alguns pontos em comum nas diferentes abordagens que formam o conceito de competência utilizado nesta pesquisa. A partir da literatura sobre o tema foi possível, dentro desta pesquisa, compreender a competência individual como um conjunto de características baseadas em conhecimentos técnicos, comportamentais ou sociais que o indivíduo possui. Essas características podem ser administradas a fim de serem utilizadas em situações concretas, imprevistas ou não, dentro de um contexto específico. Apenas como forma de sistematizar essa discussão, as diferentes visões acerca das definições e compreensões das qualificações do trabalhador estão resumidas no quadro um:



Quadro 1: Definições e compreensões acerca das qualificações do trabalhador

<b>Autores</b>	<b>Definição</b>	<b>Ênfase</b>
Hirata (1994); Deluiz (1996); Manfredi (1999);	Conjunto de habilidades, saberes e conhecimentos, que provêm de várias esferas, (formais, informais, teóricos, práticos, tácitos) e instâncias (formação geral, formação profissional e experiência de trabalho e social),	Competência como atualização do conceito de qualificação.
McClelland (1973).	Conhecimentos, habilidades e atitudes.	Conceito fordista focado na formação e especificação do cargo.
Boyatzis (1982; 2007)	A competência é definida como uma capacidade ou habilidade.  São comportamentos observáveis que determinam o retorno da organização.	Conceito de capacidade e habilidade voltada para os resultados.
Zarifian (2012, p. 66).	Combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de validação.	Competência no sentido de entrega, compreendendo o ato de realização da tarefa.
Le Boterf (2007)	Competência envolve não só conhecimentos ou habilidades postas em práticas, mas também responsabilidades em eventos complexas e imprevistas.	Prevê a competência em ato, observando o contexto e quem a faz uso.
Dutra, Hipólito e Silva (2000, p. 164)	Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (input).	Qualificação, aptidão e resultados.
Fleury e Fleury (2001, p. 188)	Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	Foco na ação e resultado enfatizando o valor social atribuído ao indivíduo

Fonte: O autor

A previsibilidade do contexto torna-se um fator importante na medida em que as organizações modernas estão inseridas em ambientes complexos e mutáveis. Também no que diz respeito a esse aspecto, pesquisadores brasileiros como Fleury e Fleury (2001), Dutra (2001), Carrieri e Sarsur (2004), Sant’anna, Moraes e Kilimnik (2005), Pinto e Lemos (2006), Petinelli-Souza e Machado (2007), Sant’anna (2008), além do já citado Fischer (2001) ressaltam a importância e valorização do estudo das competências na tentativa de inserção e resposta em um ambiente cuja velocidade de mudança jamais foi experimentada.

Problematizando essa previsibilidade, Boltanski e Chiapello (2009, p. 229) ilustram essas mudanças ao explicar que “choques do petróleo, globalização, abertura dos mercados, aumento do poder dos novos países industrializados, novas tecnologias, mudanças nos hábitos de consumo, diversificação da demanda, rapidez crescente do ciclo de vida dos produtos” teriam provocado um crescimento exponencial das incertezas de todos os tipos.

Com isso, sob a alegação de um mercado imprevisível e incerto, as empresas lançam mão de processos de reestruturação, reorganização, reorientação e reengenharia a fim de adaptar sua mão de obra à nova estratégia demandada (CARVALHO, 2011). Diante da concorrência internacional, mudanças tecnológicas frequentes, e redução de mercados, as empresas adotam a estratégia de flexibilização da mão-de-obra para “responder de maneira eficaz à demanda do mercado, maximizando seus ganhos” (CHANLAT, 1996b, p. 15).

Boltanski e Chiapello (2009), nesta mesma direção, afirmam que a flexibilidade – não só da mão de obra, mas especificamente dela – fornece à empresa recursos para adaptar seu aparato produtivo de forma rápida às evoluções da demanda. Esta flexibilização da mão de obra, segundo Chanlat (1996b) acontece tanto de forma funcional quanto de forma numérica. Por um lado, a flexibilização funcional atinge o núcleo estável dos assalariados e visa lhes dar mobilidade de curto prazo, obrigando-o a aceitar mudanças de posto e acréscimo nas competências, ou mobilidade de longo prazo, que o obriga a aceitar

reciclagens, modificação no plano de carreira e variações nas horas dedicadas ao trabalho (CHANLAT, 1996b; GORZ, 2007). Por outro lado, a flexibilização numérica ocorre basicamente com aumento ou redução da quantidade de trabalhadores e atinge os trabalhadores periféricos que estão submetidos à imprevisibilidade da conjuntura. Nesse segundo grupo estão incluídos os trabalhadores permanentes pouco qualificados, passíveis de serem renovados ou substituídos segundo os desejos da direção e, também, os trabalhadores qualificados sem vínculos com organizações – os desempregados – além da mão de obra temporária (CHANLAT, 1996b).

Visão similar à de Chanlat (1996a e 1996b) é a de Boltanski e Chiapello (2009) para os quais a flexibilidade da mão de obra é explicada por meio da polivalência dos indivíduos, bem como da subcontratação de uma mão de obra flexível nos empregos (empregos precários, temporários, autônomos) e nos horários, com tempo de trabalho parcial ou variável. Santana e Ramalho (2010, p. 10) complementam que essas alterações impuseram algumas transformações na esfera produtiva, dentre elas o aumento da exigência por trabalhadores polivalentes e/ou flexíveis que, possuindo “ferramentas flexíveis, teriam como resultado de seu trabalho um produto flexível”. Carrieri e Sarsur (2004) argumentam que essas modificações têm gerado diminuição dos empregos formais, aumento do índice de desemprego, trabalhos informais e precários além do aumento das exigências nas qualificações dos trabalhadores. De qualquer forma, Chanlat (1996b) conclui que a estratégia de flexibilização da mão de obra é diretamente responsável (1) pelo aumento do pessoal temporário, externo, (2) pelo desemprego de executivos e profissionais, (3) pela diminuição de empregos estáveis e bem pagos e (4) pelo aumento da precariedade e da exclusão.

Com isso, sob a justificativa da flexibilidade foi possível que as empresas transferissem para os assalariados, subcontratados, e sua força de trabalho de forma geral, o peso das incertezas de mercado (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009). Essa flexibilidade coloca sobre o trabalhador também toda a responsabilidade por sua própria não-contratação ou demissão, como se o acesso ou não ao emprego dependesse da restrita vontade individual, ignorando fatores socioeconômicos (CARRIERI e SARSUR, 2004). Sob essa leitura, “cabe ao

trabalhador mostrar-se atraente aos olhos do empregador e comprometido permanentemente com a melhoria de sua qualificação profissional” (LE MOS, RODRIGUEZ e MONTEIRO, 2011, p. 588). O desemprego seria, então, fruto da inadequação dos postulantes a um emprego e às exigências de qualificação do novo paradigma produtivo (SANTANA; RAMALHO, 2010). Em outras palavras, só haveria desemprego se a população não fosse qualificada o suficiente para preencher as vagas disponíveis no mercado de trabalho.

A essa nova exigência colocada ao trabalhador, tem-se dado o nome de empregabilidade. Mesmo sem um consenso em torno de seu conceito, Santana e Ramalho (2010) indicam que a empregabilidade seria a capacidade da mão de obra em manter-se empregada ou encontrar um novo emprego em caso de demissão, mas ressaltam o uso do termo na tentativa de deslocar a ideia de que o desemprego seria o resultado do descompasso existente entre a população economicamente ativa e a oferta de trabalho.

A ideia de empregabilidade já estava presente nos anos 1990 nos trabalhos de autores como William Bridges (1995). Bridges (1995) previa em seu livro *Um mundo sem empregos* o fim dos empregos na forma como conhecemos hoje e, baseado nisso, sugeria o próprio trabalhador como gerente de sua própria carreira. Essa carreira auto gerida propiciaria ao trabalhador maior autonomia e sem os limites impostos pelas empresas, além, é claro, da sobrevivência ao novo mundo sem empregos. Este autor defende o argumento de que nesse novo modelo, a estabilidade estaria depositada na pessoa e não mais na posição, e cita a empregabilidade como uma das três características das quais dependeria a estabilidade do trabalhador:

‘Empregabilidade’: Sua estabilidade virá primeiro e acima de tudo de você ser uma perspectiva atraente para os empregadores, e essa atratividade envolve ter capacidades e atitudes que o empregador precisa no momento. (BRIDGES, 1995, p. 64)

Carvalho (2011) compartilha de ideia similar, uma vez que considera que a empregabilidade representa o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que tornam o executivo ou qualquer outro profissional, importante para a sua organização ou qualquer outra. Com a empregabilidade, segundo este autor, o

profissional se torna dono de sua própria carreira e o principal responsável por sua entrada ou manutenção no mercado de trabalho, obtida graças à sua adequada qualificação profissional. A ideia de empregabilidade reproduz no mercado de mão de obra toda a competitividade existente entre as empresas devido ao grau de exigência crescente e requerendo do profissional, aptidões e conhecimentos que as empresas necessitam (CARVALHO, 2011).

Contudo, tal visão confere apenas às qualificações do indivíduo sua inserção no mundo do trabalho. (SANTANA; RAMALHO, 2010). Além disso, ao postular a iniciativa individual como a única capaz de resolver problemas de ordem social, econômica e jurídica, a ideia de empregabilidade ignora soluções políticas como organizações sindicais ou mobilização da sociedade civil (LEMONS, RODRIGUEZ e MONTEIRO, 2011).

Mais ainda, coloca sobre os ombros do trabalhador, empregado ou não, toda a responsabilidade de se tornar empregável. Essa responsabilidade atribuída ao indivíduo finda por justificar sua própria exclusão do mundo do trabalho (SANTANA; RAMALHO, 2010).

Lemos, Rodriguez e Monteiro (2011) complementam o argumento acima assumindo de que a empregabilidade é um discurso socialmente construído, fruto de relações de poder, capaz de deslocar a responsabilidade pela geração de oportunidades de trabalho, da sociedade para o indivíduo, que sente o peso da responsabilidade sobre algo que, na maioria das vezes, tem pouca ingerência. Dessa forma, constrói-se a qualificação do trabalhador de forma individual e individualizante e ignora-se o conteúdo subjetivo desta qualificação, constituída na verdade ao longo da trajetória de vida e experiência coletiva de trabalho (DELUIZ, 1996). A tentativa de individualizar a questão, trazendo-a para baixo do trabalhador, é justificada, pois:

A individualização [...] separa, diferencia, normaliza e disponibiliza informações a respeito dos indivíduos [...] conduz à observação e comparação permanentes. De forma análoga, o imperativo da empregabilidade enfatiza as diferenças entre os indivíduos, hierarquiza-os e cria um estado de permanente comparação. Essas operações permitem extrair o valor oriundo do constante aperfeiçoamento das aptidões individuais. (LEMONS, RODRIGUEZ e MONTEIRO, 2011 p. 597).

Assim, concluem os autores, o discurso da empregabilidade visa, antes de tudo, o controle do indivíduo, mantendo-o disciplinado e comprometido com o trabalho e com os objetivos da empresa. Esse controle se dá pela substituição da antiga coerção da empresa, pela cobrança do mercado, que só seleciona os melhores, os mais aptos, os mais empregáveis.

Neste cenário, torna-se pertinente a preocupação com o produto final das qualificações necessárias ao indivíduo, questão colocada por Deluiz (1996): como se estruturam, como se adquirem e quem determina quais as competências necessárias ao trabalho e quais os seus conteúdos?

Uma resposta possível seria a de que no capitalismo flexível, as cobranças do mercado são feitas por meio das empresas e de seus programas de recrutamento e seleção. Pagès et al (1987) exemplificam as provações do mercado as quais se submetem os indivíduos:

[...] As condições de admissão são muito restritas, regulamentadas de modo muito preciso por um sistema de regras que os recrutadores devem aplicar [...] primeiro se anuncia de maneira bastante clara que a empresa é muito exigente com aqueles que seleciona. Assim o candidato aprende desde o início que “nada é de graça” e que é necessário que ele prove permanentemente seu valor e justifique as esperanças que nele foram colocadas. [...] a seleção é bastante rígida [...] o que faz com que eles (candidatos) entrem em um esquema de competição e concorrência. Aquele que for escolhido terá a tendência a considerar-se como entrando numa elite. [...] Isto cria uma ligação tão sólida que não se consegue abandonar o que foi obtido com tanta dificuldade. (PAGÈS ET AL, 1986, aspas dos autores, p. 114).

Os autores ressaltam que, inicialmente, a empresa avalia o indivíduo em função de seus méritos pessoais e do seu potencial, mais do que em função de seu status social, seu meio, seus diplomas e suas relações. Dessa forma, a empresa orgulha-se – no seu discurso – de não reforçar injustiças e preconceitos sociais, figurando como organização com uma imagem boa, justa, honesta, que luta pelo progresso social. Contribuem para isso as abordagens psicotécnicas de seleção, cuja cientificidade aparente serve para mascarar o real critério de seleção: o lucro a ser extraído do indivíduo, mas para tal, é preciso que haja submissão do candidato aos interesses da empresa.

No entanto, Deluiz (1996) alerta que este formato do processo de avaliação, que serve de modelo para o desenvolvimento das habilidades e qualificação do trabalhador, visa atender apenas as necessidades da reestruturação econômica e exigências empresariais. Segundo a autora, ao adotar de forma acrítica esta forma de qualificação, negligencia-se não só os critérios de equidade e bem estar coletivo, mas principalmente a expansão das potencialidades humanas e o processo de emancipação individual. Ainda segundo a autora, pouca atenção é dada ao que ela chama de competência política, cujo conteúdo permitiria ao indivíduo refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção.

Assim, pode-se identificar no cenário atual um trabalhador inserido em um modelo produtivo que exige novas qualificações, condicionado a se submeter à lógica capitalista da qual participa como trabalhador e consumidor. Este mesmo trabalhador-consumidor se submete à precarização de sua posição de trabalho em busca do sucesso e realização oferecidos pela empresa e, assim, “perde-se nas “armadilhas” dos seus próprios desejos narcísicos, submetendo-se voluntariamente à dinâmica organizacional e à insensatez do mundo do trabalho.” (SIQUEIRA E PABTS, 2008, aspas dos autores, p. 378). Porém, por meio do discurso da empregabilidade, é constantemente responsabilizado por sua instabilidade no mercado de trabalho e, por isso, vive em busca de constante aperfeiçoamento de suas competências.

## 2.2

### **Discurso, Ideologia e Poder**

Orlandi (2012) afirma que o discurso não corresponde à fala como oposição à língua, pois esta última é a condição de possibilidade da primeira e, conseqüentemente, do discurso, porém a delimitação entre os dois – língua e fala – é tênue, não havendo uma rígida linha ou regra divisora dos dois conceitos. Contribuindo com essa visão, Cabral (2005) aponta que, a partir dos escritos de Benveniste em 1966, iniciou-se a perspectiva de constituição do sujeito por meio da linguagem e a noção de subjetividade capaz de constituir o locutor como sujeito.

Sob esta ótica, discursos são compostos não só de palavras, mas também de gestos, expressões e comunicações não-verbais (FARIA e MENEGHETTI, 2001) e carregam consigo um conjunto maior de ideias e determinadas práticas, que visam imbuir certa subjetividade ao sujeito (MARTINS E BULGACOV, 2006). Com isso, o discurso diferencia-se da mensagem, pois enquanto o primeiro trata de um processo de constituição de sujeitos e criação de sentidos, preocupado com os próprios meios constituidores da linguagem, a última preocupa-se apenas com um simples ato de comunicação e transmissão de informações (ORLANDI, 2012; MARTINS E BULGACOV, 2006).

Percebemos, então, que o discurso possui características intrínsecas além da óbvia reprodução da língua. Ou seja, o discurso é considerado como uma prática social capaz de construir e reproduzir a realidade social e constituir o sujeito (FAIRCLOUGH, 2001). Este sujeito estaria propenso ao molde ideológico, mas também apto a transformar suas práticas discursivas por meio da contestação, buscando reestruturar a dominação ideológica existente no discurso (FAIRCLOUGH, 2001). Para este autor, o indivíduo é capaz de resistir às ideologias impostas pela classe dominante, ou se apropriar delas, ou simplesmente as seguir de maneira conformada: são essas possibilidades que fazem do discurso um processo dialético que molda a sociedade e é moldado por ela (FAIRCLOUGH, 2001). Brandão (2011, p. 09) complementa esta argumentação com a ideia de que a linguagem não poderia mais ser vista como abstrata, “mas como o lugar em que a ideologia se manifesta concretamente”.

Ainda em relação à temática da ideologia, a questão ideológica do discurso remete ao escritos de Louis Althusser sobre o Aparelho Ideológico de Estado (AIE). Este autor criou, a partir do conceito marxista-leninista de Aparelho Repressor de Estado (ARE), o conceito de aparelho Ideológico de Estado (AIE), onde o Estado funcionaria como uma máquina (aparelho) de repressão que possibilitaria a manutenção da dominação burguesa sobre a classe operária (ALTHUSSER, 1985). Os ARE seriam representados assim pelo governo, exército, polícia, tribunais, prisões, etc. que exerceriam repressões por meio da violência.



No entanto, pondera Althusser (1985), é preciso acrescentar à teoria marxista outro tipo de aparelho de Estado que faria a repressão por meio da ideologia. Esses aparelhos ideológicos de Estado seriam realidades apresentadas na forma de algumas instituições distintas e especializadas, que incluem o AIE Religioso (Representado pelas diferentes igrejas), o Escolar (sistema de escolas), o Familiar, o Jurídico, o Político, o Sindical e o Cultural.

Além dos aparelhos citados anteriormente, destacamos o que Althusser chamou de AIE da informação que considera rádio, televisão, mídia impressa e toda a imprensa de forma geral. A pluralidade de aparelhos existentes no AIE contrasta com a unidade de aparelho existente no ARE e apresenta-se como uma das diferenças entre os dois aparelhos. Outra diferença fundamental apontada por Althusser (1985), diz respeito à forma pela qual os aparelhos fazem sua repressão: Enquanto o ARE utiliza-se primeiramente de violência física e secundariamente pela ideologia, os AIE utilizam-se massivamente da ideologia como ferramenta de repressão. É justamente neste ponto, na ideologia, que os diversos AIE (Religioso, escolar, cultural, familiar, informação, etc.) se unificam.

Com isso, o AIE seria considerado um “complexo de ‘formações ideológicas’ inter-relacionadas, cada qual correspondendo aproximadamente a uma posição de classe no interior do AIE” (FAIRCLOUGH, 2001. Aspas do autor, p. 52). A ideologia dominante, comum a todos os AIE, seriam as ideologias das classes dominantes. É por meio do aparelho ideológico de Estado que a classe dominante perpetua e reproduz sua ideologia e, conseqüentemente, sua condição de dominante (BRANDÃO, 2011). Utilizando-se de mecanismos, ou aparelhos, a classe dominante faz uso das instituições pertencentes ao aparelho ideológico para tentar “forçar a classe dominada a submeter-se às relações e condições de exploração” (BRANDÃO, 2011).

Aderente ao trabalho de Althusser, Pêcheux parte da concepção de instância ideológica para chegar à representação do exterior da língua (BRANDÃO, 2011). Pêcheux, ainda com base na teoria de Althusser, desenvolve a ideia de que a linguagem (discurso) é a materialização da ideologia (FAIRCLOUGH, 2001). Brandão (2011, aspas da autora, p. 46) acrescenta que “o

discurso é uma das instâncias em que a materialidade ideológica se concretiza, isto é, é um dos aspectos materiais da “existência material” das ideologias”.

A ideologia, distante da visão descorporificada, materializa-se no discurso produzindo seus efeitos. Assim, o estudo do discurso explicita a maneira como a linguagem se relaciona com a ideologia, e como estas se afetam simultaneamente (ORLANDI, 2012). Contudo, para que possa materializar a ideologia, é preciso entender o discurso como produtor de sentidos.

Para Fairclough (2001), o discurso é considerado a linguagem como forma de prática social e, por isso, é socialmente constitutivo. Dessa forma, é possível agir sobre o mundo e sobre os outros por meio do discurso (FAIRCLOUGH, 2001). Segundo este autor, o discurso é uma prática de significação do mundo “constituindo e construindo o mundo em significado, [...] contribui para construir relações sociais entre as pessoas [...] e [...] contribui para a construção de conhecimento e crença” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 91). Desta forma, considerando que o processo discursivo é produtor de sentidos, o discurso é o palco para que as significações surjam (BRANDÃO, 2011). Porém, segundo Pêcheux (2009, p. 146), o sentido das unidades do discurso (Palavra, expressão ou proposição) não existe em si mesmo e o seu sentido é determinado “pelas posições ideológicas que estão em jogo no processo sócio-histórico no qual as palavras, expressões e proposições são produzidas”. Em outras palavras, há uma dependência entre o sentido (e consequentemente o discurso) e a situação na qual ele está inserido. O sentido é dado pelo contexto no qual essas unidades discursivas são construídas. Nas palavras de Pêcheux:

*[...] as palavras, expressões, proposições, etc., mudam de sentido segundo as posições sustentadas por aqueles que as empregam, o que quer dizer que elas adquirem seu sentido em referência a essas posições [...] nas quais essas posições se inscrevem. (PÊCHEUX, 2009, p. 146, grifo do autor).*

Para o autor, os sentidos das unidades discursivas não existem em si mesmos e não estão limitados a literalidade das palavras, expressões e proposições. Orlandi (2012, p. 43) defende essa argumentação alegando que “os sentidos não estão nas palavras [...] as palavras não têm sentido nelas mesmas, elas derivam seus sentidos das formações discursivas em que se inscrevem”, isso

acontece por que o discurso se constitui em sentido, porque o que é dito pertence a uma formação discursiva.

Baseado em Foucault, Pêcheux (2009) utiliza o termo formação discursiva (FD) para referir-se àquilo que é compreendido quando utilizamos determinada palavra, expressão, frase, ou um enunciado de forma geral. É por meio da formação discursiva que compreendemos o sentido de determinado enunciado. Pêcheux chama de formação discursiva “aquilo que [...] a partir de uma posição dada numa conjuntura dada [...] determina *o que pode e deve ser dito*” (Pêcheux, 2009, p. 146). Todo o sentido existente no discurso viria, segundo este autor, da formação discursiva na qual é produzido e, este discurso teria diferentes significados de acordo com as posições de quem utiliza tal discurso.

Orlandi (2012, p. 45) exemplifica essa questão ao citar a palavra “terra” que “não significa o mesmo para um índio, para um agricultor sem terra e para um grande proprietário rural. O seu significado é diferente se escrevemos com letra maiúscula “Terra” ou com minúscula terra etc.”.

Como dito anteriormente, os escritos de Pêcheux sobre formação discursiva são baseados nos estudos de Michel Foucault. Inclusive o próprio termo formação discursiva foi cunhado por este autor e tomado por empréstimo por Pêcheux<sup>1</sup>. Portanto qualquer análise sobre este tema não estaria completa sem dar voz a este autor.

Michel Foucault compreende os discursos como elementos dispersos, não ligados por nenhum princípio de unidade. Para ele, cabe à análise do discurso a compreensão desta dispersão e, por meio dessa análise, estabelecer regras capazes de conduzir a formação dos discursos (BRANDÃO, 2011). Os discursos podem ser considerados uma dispersão porque são formados por elementos que não estão ligados por nenhum princípio de unidade (MACHADO, 2007). Por isso, em seus estudos, ao contrário do que imaginava encontrar (um domínio de objetos cheio, fechado, contínuo, geograficamente bem definido em um tipo definido e

---

<sup>1</sup>Ver: BRANDÃO, 2004 e FAIRCLOUGH, 2001

normativo de enunciação em um alfabeto bem definido de noções com temática permanente), Foucault (2008, p. 42) se deparou com:

Séries lacunares e emaranhadas, jogos de diferenças, de desvios, de substituições, de transformações. Em um tipo definido e normativo de enunciação [...] formulações de níveis demasiado diferentes e de funções demasiado heterogêneas para poderem se ligar e se compor em uma figura única e para simular, por meio do tempo, além das obras individuais, uma espécie de grande texto ininterrupto [...] conceitos que diferem em estrutura e regras de utilização, que se ignoram ou se excluem uns aos outros e que não podem entrar na unidade de uma arquitetura lógica [...] possibilidades estratégicas diversas que permitem a ativação de temas incompatíveis, ou ainda a introdução de um mesmo tema em conjuntos diferentes.

No entanto, apesar de toda a dispersão encontrada, é inegável a existência de uma unidade acerca das “grandes famílias de enunciados que se impõe ao nosso hábito” (FOUCAULT, 2008, p. 42). A solução encontrada para o dilema entre a unidade e a dispersão dos enunciados, foram os sistemas de dispersão, frutos da investigação em busca de uma regularidade discursiva baseada na ordem, no aparecimento sucessivo, nas correlações, na simultaneidade. Assim, afirma Foucault (2008):

No caso em que se puder descrever, entre um certo número de enunciados, semelhante sistema de dispersão, e no caso em que entre os objetos, os tipos de enunciação, os conceitos, as escolhas temáticas, se puder definir uma regularidade (uma ordem, correlações, posições e funcionamentos, transformações), diremos, por convenção, que se trata de uma *formação discursiva* (FOUCAULT, 2008, itálico do autor, p. 43).

Machado (2007, p. 146) esclarece que formação discursiva seria um sistema, ou conjunto, de regras de formação. Regras de formação, por sua vez, seria um conjunto de regras encontradas capazes de reger a formação dos discursos e explicar como estes aparecem e se distribuem no interior de um conjunto. A identificação dessas regras disciplinadoras de objetos e enunciados caracteriza o discurso como regularidade e delimita a formação discursiva. Somente por meio da identificação das regras de formação e, conseqüentemente, da formação discursiva, é que podemos individualizar o discurso em sua singularidade e por fim analisa-lo.

Percebemos, então, que palavras iguais possuem significados diferentes, porque se inscrevem em formações discursivas diferentes (ORLANDI,

2012). Isso ocorre por que as formações discursivas representam, por meio dos discursos, as formações ideológicas e, por isso, os sentidos são sempre determinados ideologicamente.

Nesta visão, a palavra empregada depende do seu contexto sócio-histórico para que tenha sentido e, por isso, uma mesma palavra empregada em contextos, ou formações discursivas diferentes, recebem significados diferentes. O significado “correto” ou aquele que faça o interlocutor compreender o sentido do que está sendo dito, é evidenciado, segundo Pêcheux (2009, p. 146), pela ideologia:

É a ideologia que fornece as evidências pelas quais “todo mundo sabe” o que é um soldado, um operário, um patrão, uma fábrica, uma greve, etc. evidências que fazem com que uma palavra ou um enunciado “queiram dizer o que realmente dizem” [...].

É neste sentido exatamente que a ideologia nos oferece insumos para que possamos compreender o significado das unidades discursivas (Palavras, expressões, etc.) e possamos desvelar a intenção do que é dito (PÊCHEUX, 2009).

Segundo Meneghetti e Cicmanec (2010, aspas dos autores, p. 05), a ideologia conseguiria suportar a manutenção de termos ou expressões e se entranhar no senso comum, uma vez que cria:

Uma “rede” imaginária de significados que solidificam os “lugares” dos indivíduos dentro da sociedade, lugares formados pelas categorias tempo e espaço essenciais para a compreensão dos imaginários instituídos na sociedade.

Sob essa visão, seria trabalhosa, se não impossível, a dissociação das palavras do discurso em si, de sua representação ideológica. Isto ocorre uma vez que as ideologias, quando embutidas nas práticas discursivas, tornam-se eficazes ao serem naturalizadas e atingirem o *status* de senso comum (FAIRCLOUGH, 2001). Como consequência de tal fenômeno, podemos encontrar indivíduos que reproduzem determinada ideologia sem se dar conta de que estas não são interessantes para eles, sendo até mesmo prejudiciais a eles ou a outros indivíduos (OLIVEIRA e CAVALHO, 2013). Fairclough (2001) complementa que não devemos pressupor que os indivíduos têm consciência das dimensões ideológicas

de suas próprias práticas. Isto ocorre uma vez que a ideologia é construída nas convenções e podem ser mais ou menos naturalizadas ou automatizadas e, dificilmente os indivíduos compreendem que seus hábitos cotidianos e práticas discursivas habituais são investimentos ideológicos específicos. Com isso, o discurso cumpriria assim seu papel social como transmissor da ideologia.

Neste sentido, muito além de simples transmissor, para Fairclough (2001), o discurso contribui para a construção da ideologia, uma vez que esta seria apenas uma faceta de significação da realidade, construída em várias dimensões a partir de práticas discursivas. Sem a pretensão de esgotar o debate sobre a definição do termo, assumimos nesta pesquisa a perspectivada ideologia como uma doutrina – ou um conjunto de ideias, crenças, conceitos cujo objetivo é a manutenção da ordem social estabelecida e, para tal, oculta os elementos que a ameaçam (MOTTA, 1992; ZIZEC, 1994). No entanto, para que essa ideologia seja disseminada de acordo com os interesses da classe dominante, pressupõe-se que haja uma relação assimétrica de poder.

No que diz respeito à discussão sobre poder, Van Dijk (2008) define poder social com base no controle que determinado grupo exerce sobre as ações de outro(s) grupo(s) e seus membros. Segundo o autor, as ações são controladas por meio do uso do poder para o controle do discurso e, conseqüentemente, da ideologia disseminada por meio desse discurso. O controle do discurso é feito por meio do controle dos tipos de discurso, dos tópicos, e da quantidade de informação, da seleção e censura dos argumentos. Esses fatores, por sua vez, determinam os conteúdos e a organização do conhecimento público, bem como as hierarquias e amplitudes do consenso, responsáveis pela formação e reprodução de opiniões, atitudes e ideologia (VAN DIJK, 2008).

No que diz respeito mais especificamente às organizações e concordando com Motta (1992) quando este argumenta que as relações sociais existentes nas organizações confirmam e reforçam a estrutura social hegemônica na qual ela está inserida, assumimos nesta pesquisa que a produção e a disseminação da ideologia em uma organização acontecem da mesma forma que na sociedade. Por isso, as organizações também utilizam o discurso como meio de

controle e reprodução das estruturas de poder, legitimando, de certa forma, o aprisionamento do empregado dentro do modelo de gestão da organização. (FARIA E MENEGHETTI, 2001).

Segundo Van Dijk (2008), o poder nas empresas é manifestado, dentre outros, por meio da dominação. Pabst e Siqueira (2008) explicam que essa visão de poder nas organizações – poder como dominação – caracteriza a orientação crítica dos estudos do poder nas organizações. Essa visão questiona os processos de legitimação do poder e entende este como forma de dominação (PABST e SIQUEIRA, 2008).

Essa dominação não ocorre somente de forma explícita e direta, por meio de ordens da alta direção, mas também, como explicam Faria e Meneghetti (2001), pelo monitoramento do discurso oriundo da comunicação formal (reuniões, relatórios, negociações), ou informal (intriga, fofocas, conversas, críticas, lamentações). Segundo Faria (2009), o discurso é o processo de controle subjetivo utilizado para que a organização possa exercer o controle político-ideológico dos indivíduos. Assim, sob esse ponto de vista, o discurso pode ser considerado como a ferramenta pela qual a organização transmite a sua ideologia e exerce o controle sobre o indivíduo. Isto é, é por meio do discurso que a organização “orienta os indivíduos para a consecução dos seus objetivos, já que exigem o desempenho de papéis predeterminados, padronizados, impostos por meio de formas variadas de controle” (SARAIVA, PIMENTA e CORREA, 2004, p. 65).

Sobre isto, Ansart (1978) afirma que toda instituição – incluindo assim as empresas – é local de discurso e só consegue atingir seus objetivos na medida em que estes objetivos fazem sentido. Segundo o autor, para que haja coerência entre aquilo que é praticado e o que é pretendido, é preciso que estes objetivos sejam divulgados e conhecidos. Faria (2009) acrescenta que as organizações capitalistas tem como finalidade a exploração do trabalho e acumulação de riquezas e, para tal, precisam proclamar fins que ocultem seu objetivo real e divulga-los, assim como os meios que tenham relações com os fins. Para atingir seus objetivos, impõem-se às instituições uma divisão de tarefas, um

recrutamento de determinadas pessoas para determinadas tarefas e, principalmente, impõem-se a elas uma hierarquia. Hierarquia esta que é representante de status e, como tal, é também fonte de concorrência e, conseqüentemente, de contestação (ANSART, 1978). A organização precisa, com isso, declarar e explicar a si própria os seus fins, para que um sistema de sentidos seja construído em conjunto com um sistema de tarefas e, por meio desses sistemas, explicar as finalidades e racionalizar as distribuições das tarefas (ANSART, 1978). Segundo o autor:

Toda essa linguagem deve também levar à aceitação das finalidades por cada um e à tolerância do lugar que se ocupa no mecanismo. Essa dimensão é essencial, pois o bom funcionamento da instituição está subordinado ao bom desempenho das tarefas pelos diferentes membros. A regra não deve ser simplesmente proclamada; precisa ser interiorizada, aceita, manifesta na atividade cotidiana. (ANSART, 1978).

A justificativa destes objetivos é transmitida ideologicamente por toda a empresa, transformando-se em dogmas e crenças compartilhados pelos membros da organização (FARIA, 2009). De acordo com este autor, essa justificativa encontra suporte individual na (1) busca do progresso técnico, no (2) ideal de realização pessoal no trabalho, na (3) crença na igualdade de oportunidade, na (4) crença nas recompensas e na (5) busca pelo sucesso individual.

Desta maneira, trabalhando em cima desses aspectos, a organização utiliza-se de um sistema de transmissão que procura introjetar nos indivíduos as crenças que permitam que a ideologia transmitida tenha algum sentido. Dentro das empresas, esses sistemas de transmissão possuem mecanismos para criar e disseminar valores (FARIA, 2009). Porém, para que isso aconteça, é preciso que haja domínio desses mecanismos.

Ansart (1978) afirma que, na sociedade, o poder político se apodera dos meios institucionais da influência ideológica, transformando assim autoridades políticas em autoridades ideológicas (ANSART, 1978). Como exemplo desse apoderamento, Motta (1992) cita os jornais das empresas que funcionam como ferramentas de reforço da ideologia da empresa. Segundo o autor, após a Segunda Guerra, sofrendo influência da escola de relações humanas, os editoriais dos jornais das empresas passaram a dedicar espaço à “difusão do



sentimento de afiliação do empregado à empresa, fazendo transparecer que os objetivos individuais são iguais ou semelhantes aos objetivos da empresa” (MOTTA, 1992, p. 47). Além dos jornais, Faria (2009) destaca os quadros-murais, treinamentos e mecanismos implícitos como encontros de confraternização, promoções esportivas, associações cooperativas de consumo para os empregados. Sobre os treinamentos, o autor esclarece que este age em um caráter ideológico responsável pela internalização de determinados comportamentos necessários.

Com isso, as autoridades políticas citadas por Ansart (1978), de posse dos meios de influencia ideológica, seriam responsáveis por garantir alinhamento entre as suas mensagens – as mensagens da classe dominante – e os objetivos da população, ou classe dominada (ANSART, 1978). Dessa forma, todas as formas de controle são legitimadas pela função ideológica que transmite um conjunto de crenças que devem ser compartilhadas pelos indivíduos. Faria (2009, p. 110) declara que para a organização:

É preciso fazer crer que a hierarquia, a disciplina e o controle são necessários para o bom andamento dos negócios, e que o bom andamento dos negócios é necessário para a satisfação dos agentes: quanto mais a organização se desenvolve, mais desenvolvem-se seus membros, e para que ela se desenvolva é preciso um sistema rígido de controle. Este é o núcleo do sistema de transmissão ideológica.

Assim, a ideologia será, “o grande instrumento de coesão das vontades sob a autoridade dos poderes vigentes” (ANSART, 1978, p. 147). Essa coesão, no entanto, esconde o antagonismo básico do modo de produção atual, “sujeitando dominados e justificando dominadores” (MOTTA, 1992, p. 41), e não consegue esconder contradições como absenteísmo, *turn-over*, insatisfação no trabalho, desemprego, e outros problemas inerentes a essa ideologia (FARIA, 2009).

Ainda sob este argumento, Saraiva, Pimenta e Correa (2004) alegam que os discursos organizacionais utilizam a estrutura de comunicação como forma de propor uma nova divisão entre aqueles que falam e aqueles que ouvem. Nas organizações contemporâneas, o discurso ideológico está permeado em todos os níveis e estes, cuidarão da promoção e reprodução deste discurso conforme as necessidades e as posições (FARIA, 2009). A elite organizacional transmite,

então, por meio de discursos alinhados com a sua ideologia, os apelos do poder, as ordens e ameaças, evidenciando assim as regras das ações, o código prático que deve ser obedecido pela classe dominada, sob a pena de sanções (ANSART, 1978). Essa lógica foi coerentemente traduzida para o ambiente organizacional por Saraiva, Pimenta e Correa (2004, p. 65) quando afirmam que:

O papel dos gestores seria o de impor, de modo sutil – e permanente – mediante a utilização dos discursos, padrões, normas, comportamentos, crenças e valores que dizem respeito à esfera política da organização [...]. Seu papel, entre outros aspectos, é o de deixar evidente aos seus destinatários quem de fato detém e exerce o poder e quem, por conseguinte, tem de submeter-se a ele para continuar existindo enquanto membro da organização.

A comunicação, contudo, não deve ser feita de forma aleatória. Ela segue o padrão ideológico da classe dominante da organização e há pouco ou nenhum espaço para o questionamento desse discurso (FARIA E MENEGHETTI, 2001). O discurso organizacional age com o objetivo de remover dos trabalhadores a intenção de questionar a ordem vigente, além de criar e reforçar junto ao empregado a noção de “**parceria incondicional entre capital e trabalho**” (SARAIVA et al, 2004, p. 63). Assim, sem críticas, na medida em que o discurso da elite organizacional é aceito e interiorizado, a ideologia é naturalizada e confunde-se com o código geral de ação comum, e passa a orientar e guiar os comportamentos sociais (ANSART, 1978).

## 2.3

### Mídia de Negócios

De acordo com Wood Jr e De Paula (2006), o fenômeno da mídia de negócios está relacionado com a disseminação da cultura *management*. Por isso, compreender o fenômeno da cultura de negócios é um importante pré-requisito para entender a representação das mídias de negócios no contexto atual. Como representante de tal cultura, as mídias reproduzem seus valores. O entendimento da origem e das características dessa cultura auxilia a aprendizagem sobre as mídias de negócios e sua influência no mundo corporativo.

A influência das organizações sobre a sociedade vem crescendo de forma considerável no último século (WOOD JR e DE PAULA, 2006). Fruto desse aumento, a popularização do mundo corporativo entre o público leigo gerou um fenômeno conhecido como indústria do *management* ou indústria de negócios. Esse termo foi cunhado, ou ao menos popularizado em 1996 após a publicação do livro “Os Bruxos da Administração” de John Micklethwait e Adrian Wooldridge. De acordo com esses autores, o setor da administração é composto por três partes: (1) empresas de consultoria, (2) faculdades de administração e (3) os gurus da administração (MICKLETHWAIT e WOOLDRIGE, 1996). Nos Estados Unidos (EUA), as empresas de consultoria experimentaram grande desenvolvimento nos anos oitenta, em parte graças à importação de ferramentas gerenciais vindas do Japão e à implementação de certificações de qualidade (DONADONE, 2005). Além disso, essas empresas ganhavam destaque também ao prover soluções em tecnologia da informação (TI) em um ambiente em rápido desenvolvimento tecnológico, possibilitando uma gestão integrada via internet, SAP e Oracle. O crescimento do mercado de consultorias culminou com a criação da Andersen Consulting, que já nasceu como a maior empresa de consultoria do mundo, e outras, como *Deloitte Touche*, *Ernst & Young*, *Price Waterhouse*, *Arthur Andersen and Coopers & Lybrand*. Estas empresas viriam a ser, segundo Donadone (2005), um importante grupo de influência no setor corporativo na década seguinte.

Legitimando essa ideia, Almeida, Moreira e Matos (2006) afirmam que as empresas de consultoria desempenham papel importante na divulgação e legitimação de novas ideias e práticas empresariais. Tal papel, além de influenciar, extrapolou os limites do âmbito empresarial e invadiu setores como ciência, arte, tecnologia e cultura, modelando assim nossas experiências sociais e culturais (WOOD JR E DE PAULA, 2006). Com isso, não só as empresas de consultoria, mas as empresas de forma geral passaram a moldar a sociedade e nossa cultura, que se transforma em uma cultura de negócios.

John Deeks (Apud WOOD JR e DE PAULA, 2006), enumera cinco fatores que exemplificariam essa transformação: (1) as instituições e organizações empresariais estão aumentando sua influência na vida social, (2) as posições de mais alto status social são ocupadas por executivos, (3) as empresas têm um papel fundamental na socialização do indivíduo, (4) as mídias reforçam os valores que estão sob influência de organizações e empresas e, (5) símbolos, linguagem, crenças e ideologias estão invadindo a cultura do ponto de vista material e intelectual. Em resumo, podemos afirmar que as organizações, bem representadas por empresas e grandes corporações, estão incrustadas no tecido social, fazendo parte dele e de difícil separação. Isso facilita a propagação ou mesmo cria a indústria, ou cultura, do *management*.

Wood Jr e De Paula (2006), defendem que outra possível explicação para a disseminação dessa cultura de negócios, encontra-se no movimento gerencialista, no culto a excelência, e na cultura do empreendedorismo. No entanto, segundo os autores, o movimento gerencialista foi fundamental para a criação da cultura do *management* que, por se caracterizar como cultura, englobaria um conjunto complexo de códigos e padrões que regulam a vida humana individual e coletiva, manifestando-se em modos de sobrevivência, normas de comportamento, crenças, instituições e criações materiais.

Barbosa (2002) endossa os achados anteriormente citados ao afirmar que a cultura de negócios é definida por meio de um repertório de imagens, valores, símbolos e significados que permeiam o discurso e a atividade empresarial e gerencial. Esses elementos, segundo a autora, preenchem o mundo

de negócios por meio de discursos e atividades e funcionam como estrutura ideológica. A autora explica ainda que a cultura de negócios justifica e explica as mudanças ocorridas no mercado e, principalmente, informa o que deve ser feito pelas organizações para que sobrevivam com sucesso neste ambiente de mudanças.

Wood Jr e De Paula (2006) definem a cultura do *management* como um conjunto de pressupostos compartilhados pelas organizações, encrustado na sociedade. Percebemos, então, que essa cultura não é particularidade de uma única organização específica, mas sim de várias organizações ou até de todo o mercado.

É importante ressaltar que este processo ocorre em um contexto próprio, onde as empresas dialogam com os discursos e elementos representantes dessa cultura. Nas palavras de Barbosa (2002, p. 107):

É relevante observar que os repertórios relativos à cultura de negócios não circulam em vácuos culturais. Eles são implementados em organizações inseridas em diferentes contextos culturais, que se relacionam de forma dinâmica com os repertórios, gerando sincretismos, hibridismos e resistências em nível local. Em suma, na prática, ocorrem novas semantizações de imagens, valores, discursos e práticas que a cultura de negócios dissemina como se fossem universais e universalizantes.

A difusão dos valores da cultura de negócios é uma das perspectivas propostas pela autora na tentativa de analisar tal cultura. Além desta, pode-se identificar também a preocupação com a forma pela qual o conhecimento do negócio é produzido, a melhor forma de gerencia-lo, e quais são os agentes responsáveis pelo processo de difusão dessas práticas.

Um dos agentes responsáveis por este processo de difusão dos valores, imagens, práticas e discurso da cultura de negócios é, como abordaremos a seguir, a mídia de negócios.

A mídia de negócio, também chamada de *pop-management*, tem seu lugar na cultura do *management*, na medida em que serve como símbolo, divulgador e contribui para o desenvolvimento da ideologia da cultura de negócios (WOOD JR E DE PAULA, 2006).

Formada por revistas, jornais e livros de gestão empresarial, estas publicações experimentaram um acelerado crescimento nos anos 1980. A referida década apresenta uma mudança na imprensa de negócios dos Estados Unidos, que passa a focar notícias sobre os preços, serviços e variações do mercado (DONADONE, 2005). Publicando novos cadernos de negócios, tais edições passaram a relatar casos de empresas de sucesso, para que os leitores tomassem suas decisões. Com o incremento na divulgação dessas notícias, aumentou o número de pessoas que ofereciam conselhos e orientações a gestores sobre as decisões a serem tomadas em áreas específicas. Nesse período, as vendas de publicações de negócios superaram as vendas de publicações sobre assuntos tradicionais.

Ainda de acordo com Donadone (2005), essas publicações serviram de palco para o surgimento e proliferação dos gurus empresariais, com técnicas de gerenciamento prontas que eram vistas pelos gerentes como solução para as incertezas advindas da crise econômica e das mudanças ambientais. Esse processo de divulgação dos pacotes gerenciais feito pelos gurus, sua divulgação pela mídia e a ambição dos gerentes em utilizar essas ferramentas, teve como consequência a homogeneização de ideias no ambiente empresarial.

No Brasil, a forte recessão ocorrida entre 1980 e 1983, aliada a grandes variações inflacionárias, também geravam incertezas entre os empresários e gestores, e assim como nos EUA, este quadro contribuiu para o aumento da demanda por respostas rápidas de aplicações imediatas. Neste período, a indústria americana sofria forte invasão de produtos japoneses, principalmente automóveis, e os modelos de gestão nipônicos, que retratados nas publicações de negócio americanas, serviam como referência para empresas brasileiras que visavam aumentar sua produtividade por meio da implementação de ferramentas gerenciais utilizadas no Japão (DONADONE, 2000).

Nos vinte anos que se seguiram essas publicações cristalizaram-se como a principal fonte de informações dos gerentes brasileiros tornando-se um negócio próspero e formador de agenda dos executivos e pesquisadores de administração (WOOD JR e DE PAULA, 2006). Para Charaudeau (2012), as

mídias estão inseridas em um universo ambíguo, por um lado há a função de um serviço em benefício da cidadania e, por outro, tratam-se de organizações que se definem por uma lógica comercial, inserida em uma economia liberal e de concorrência em relação às outras empresas. Nesse dilema, as mídias buscam captar uma grande parte do público e por isso recorrem “à sedução, o que nem sempre atende à exigência de credibilidade que lhe cabe na função de “serviço ao cidadão”” (CHARAUDEAU, 2012, p. 59)

Assim, com o intuito de seduzir e captar o grande público, o *pop-management* concorre com a academia no papel de produtor de teorias de *management* utilizando, no entanto, linguagem mais popular, recursos gráficos e visuais, tornam-se mais acessíveis às massas, contribuindo para a disseminação do discurso gerencial e para o crescimento das informações sobre negócios e *management*, bem como para a consolidação de sua aceitação na sociedade (WOOD JR e DE PAULA, 2006).

De maneira similar, Siqueira e Freitas (2006) complementam essa posição, uma vez que, segundo os autores, essa mídia tem um papel preponderante na construção da rotina empresarial, por que também seleciona e define o que deve ser reproduzido, auxiliando a escolha da ferramenta gerencial que será utilizada pelas empresas e o estabelecimento do próximo modismo gerencial. Entretanto, a escolha dessa agenda é feita a fim de atender seus próprios interesses e dos agentes interessados.

Neste ponto é importante recorrer novamente aos estudos de Wood Jr e De Paula (2006) para ressaltar que, apesar de importante elemento constitutivo da agenda de executivos, as publicações de negócios possuem um baixo nível de reflexão crítica, rotulando teorias e ferramentas e utilizando o modelo de “certo e errado”. Ao mesmo tempo, a mídia de negócios procura também valorizar os agentes responsáveis pela legitimação dessas práticas, que incluem executivos, gurus, consultores, professores, além da própria publicação. Ou seja, esta mídia procura valorizar os executivos a fim de obter, por meio destes, a legitimação para os artigos publicados. No entanto, como dito anteriormente, esses agentes de legitimação são também os ávidos consumidores dos artigos publicados. Forma-se

então um ciclo onde os executivos legitimam as novidades gerenciais divulgadas pela mídia de negócios, por meio do próprio consumo dessas mídias. Literatura esta que, como ressaltam Boltanski e Chiapello (2009, p. 83), possui como “[...] objetivo principal [...] manter o executivo informado sobre as últimas inovações em matéria de gestão empresarial e direção de pessoas, (e) apresenta-se como um dos principais espaços de inscrição do espírito do capitalismo”.

Logo, como construtora e divulgadora das “melhores práticas” de gestão e, aceitando que essas práticas são adotadas pelas empresas e consentidas pela sociedade, a mídia confirma e supervaloriza o modelo neoliberal e responsabiliza o indivíduo na busca por seu sucesso profissional e sua empregabilidade, pois necessita de indivíduos comprometidos com esta ideologia (SIQUEIRA e FREITAS, 2006). Esses fatores, associados com a sensação de frequente obsolescência do conhecimento, derivada de um suposto dinamismo presente no mundo corporativo, que atualiza constantemente seus modismos gerenciais, criam um sentimento de incerteza e insegurança nos, profissionais, supostamente menos competentes do que aqueles identificados com o sistema produtor (CARVALHO, CARVALHO e BEZERRA, 2007).

Como consequência, a revista especializada em negócios passa a ser vista como fonte de informações e atualizações para o trabalhador e “se coloca como um relevante intermediário a seus leitores para o alcance dos objetivos referentes à dimensão profissional de suas vidas.” (SIQUEIRA E FREITAS, 2006, p. 03). Isso ocorre na medida em que esta mídia funciona como legitimadora de ideias e comportamentos, e como articuladora e difusora de um mundo particular (DIAS, SECCO, PESSOA E WETZEL, 2007), promovendo valores associados ao sucesso profissional, divulgando novidades gerenciais e legitimando essas ideias (COSTA, BARROS e MARTINS, 2012).

Como exemplo, Wood Jr e De Paula (2006) salientam a ascensão hierárquica e as aspirações individuais, onde mesmo que haja impossibilidade de que todos os indivíduos atinjam cargos executivos, o compartilhamento da mesma ideologia, permite que esses indivíduos possam sonhar com a ocupação de tais cargos. Ainda de acordo com os autores, esta necessidade de compartilhamento da



mesma ideologia estabeleceu um novo contrato social entre gerentes e trabalhadores, baseado na participação e comprometimento dos últimos, e que depende de normas, padrões, rituais e práticas que “muitas vezes recorrem ao universo simbólico para exercer o controle dos comportamentos e atitudes” (WOOD JR E DE PAULA, 2006, p. 04).

Boltanski e Chiapello (2009, p. 84) corroboram que, como ideologia dominante, o espírito do capitalismo tem a capacidade de permear suas ideias e: “infiltrar-se nos discursos políticos e sindicais, de fornecer representações legítimas e esquemas de pensamento a jornalistas e pesquisadores, de tal modo que sua presença é ao mesmo tempo difusa e geral.”.

Isto se torna relevante na medida em que refletimos sobre o poder ideológico e a influência da mídia em nossa sociedade. De acordo com Charaudeau (2012, p. 59), não há informação com ausência de valores, toda informação é reconstruída a partir da própria existência social, conhecimentos e crenças daqueles que produzem a notícia e, por isso, esta “nem sempre estará isenta de posições ideológicas”.

Os textos impressos pertencentes aos meios de comunicação de massa (objeto dessa pesquisa), por exemplo, são mais influentes e penetrantes devido ao número de receptores que atingem (VAN DIJK, 2008). As notícias impressas são mais bem lembradas e percebidas como qualitativamente superiores do que as notícias de televisão, e por esta razão podem ter sua influência e poder ampliados (VAN DIJK, 2008).

Uma das formas pelas quais a mídia pode exercer sua influência e poder, é por meio da seleção dos atores que terão direito à palavra. Devido à quantidade de atores suscetíveis à palavra, é preciso que a mídia selecione aqueles que terão acesso a formação da reportagem (CHARAUDEAU, 2012). Por meio da seleção de fontes de informação, seleção de assuntos para as histórias, a mídia jornalística decide quais atores serão representados, o que será dito a respeito deles e como será dito. A seleção sobre o que vai ser noticiado privilegia pessoas, organizações e países da elite e, como consequência, reconhecem e legitimam o poder dessa elite (VAN DIJK, 2008).

Assim, os textos jornalísticos possuem o seu próprio poder autônomo na reprodução das estruturas de poder social, funcionando não apenas como simples porta-voz da elite, mas também como “parte inerente da estrutura de poder societal, cuja dimensão simbólica administram” (VAN DIJK, 2008, p. 74). Levando em consideração esses aspectos, a mídia de negócios serve como fomentadora e ratificadora da cultura do *management* e assim, tem parte significativa no discurso corporativo, por vezes fazendo o papel de criadora, por vezes servindo como justificativa para esse discurso.

### 3.

## Procedimentos Metodológicos

### 3.1

#### Classificação da Pesquisa

A classificação da pesquisa torna-se importante na medida em que possibilita uma melhor organização dos fatos e o seu entendimento (GIL, 2010). No esforço de enquadrar sua pesquisa em determinada classificação, o pesquisador torna-se capaz de conferir maior racionalidade às etapas requeridas para sua execução (GIL, 2010). Entretanto, inúmeros autores investigaram e escreveram a respeito das categorias e classificações das pesquisas sem, contudo, chegarem a um consenso. A classificação aqui adotada segue basicamente a categorização proposta por Gil (2010) e Vergara (2013), sendo complementada por outros autores quando necessário. O objetivo foi de tentar obter a melhor caracterização da pesquisa, e não apenas seguir um determinado autor.

Assim, o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, com viés crítico. Sob essa denominação – pesquisa qualitativa – existem diversos tipos de investigação baseados em diversas orientações metodológicas (GODOY, 1995a) e “uma família interligada e complexa de termos, conceitos e suposições” (DENZIN e LINCOLN, p. 16, 2006), por isso, esse tipo de pesquisa possui inúmeros significados (NEVES, 1996). Para Godoi e Balsini (2006), a pesquisa qualitativa é um conceito “guarda-chuva” que abrange várias formas de pesquisa que buscam a compreensão e explicação do fenômeno social, sem afastamento do ambiente na qual o fenômeno acontece.

Apesar dessa diversidade de designações, é possível buscar um conjunto de características que auxiliem no entendimento deste estudo como estudo qualitativo. Para tal, partimos da definição genérica oferecida por Denzin e Lincoln que declaram que a pesquisa qualitativa é uma atividade que localiza o observador no mundo, e “consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo” (DENZIN E LINCOLN, p. 17, 2006). Godoy (2005) acrescenta que na pesquisa qualitativa o pesquisador é o principal instrumento de coleta e análise dos dados, o que reforça a importância da interpretação dos dados neste tipo de pesquisa. Segundo Kincheloe e McLaren (2006) a pesquisa qualitativa existe na interpretação e não existe interpretação pura, a produção de conhecimento autorizado com plena isenção de valores, sem que o intérprete analise de sua própria visão de mundo.

Outra importante contribuição na tentativa de delimitação e definição da pesquisa qualitativa nos é oferecida por Godoy (1995a), que enumera quatro características básicas desse tipo de pesquisa. (1) a pesquisa qualitativa tem o ambiente como fonte de direta dos dados, (2) a pesquisa qualitativa é descritiva, (3) a pesquisa qualitativa se preocupa com o significado que as pessoas dão às coisas e à vida e (4) pesquisa qualitativa utiliza o enfoque indutivo.

O interesse pelo uso da pesquisa qualitativa no campo da administração vem crescendo desde a década de 1970 (GODOY, 1995b). Um dos motivos para isso é a limitação dos métodos quantitativos apontada por Flick (2002). Segundo o autor, o esgotamento dos recursos quantitativos, utilizados amplamente até então, na análise de determinadas atitudes, abriu caminho para a utilização da pesquisa qualitativa como método de análise e interpretação de fenômenos sociais. Vieira (2004) acrescenta que a complexidade das estruturas organizacionais e a concepção da administração como fenômeno social, intensificaram a busca por métodos de pesquisa que pudessem estudar tais fenômenos em toda sua complexidade.

Como desdobramento, esta pesquisa possui cunho interpretativista como diretriz epistemológica. Justifica-se esta orientação epistemológica, uma vez que para os interpretativistas a realidade social é uma rede de representações complexas e subjetivas, fruto da experiência subjetiva e intersubjetiva entre as pessoas (MORGAN, 2005; VERGARA E CALDAS, 2005). Além disso, pesquisas interpretacionistas buscam desvendar as ações e “a interação social da qual emergem os sentidos e as formas como as pessoas interpretam as coisas e, com base nessa interpretação, modificam os sentidos.” (VERGARA E CALDAS, 2005, p. 69).

A pesquisa foi classificada também como documental, pois para a construção do corpo de estudo, a coleta e análise de dados baseou-se em fontes impressas oriundas das reportagens da revista. De acordo com Pimentel (2001, p. 180), se as categorias de análise da pesquisa dependem dos documentos, eles precisam ser encontrados para receberem um tratamento “que orientado pelo problema proposto pela pesquisa, estabeleça a montagem das peças, como num quebra-cabeça”.

Evitando um aprofundamento sobre o conceito de documento como proposto por Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), partilhamos nesse trabalho, da visão de Godoy (1995) sobre documentos e pesquisa documental. Por isso, adotaremos aqui a classificação proposta por Godoy (1995) que considera como pesquisa documental a utilização de jornais, revistas, obras literárias, científicas, técnicas, cartas, memorandos e relatórios. Complementar a esse ponto de vista, Oliveira (2007, apud SÁ-SILVA, ALMEIDA e GUIDANI 2009, P. 6) define pesquisa documental como aquela feita sobre “documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, fotografias, entre outras matérias de divulgação”.

Assim, os argumentos de Godoy (1995) e Oliveira (2007, apud SÁ-SILVA, ALMEIDA e GUIDANI 2009, P. 6) também nos servem, na medida em que alegam que a pesquisa documental é uma fonte natural de informações, pois fornece dados sobre o contexto histórico e econômico no qual foram registrados.

Isto se aplica também às reportagens oriundas das mídias de negócio, uma vez que se caracterizam também como documentos de domínio público, segundo conceito de Spink (2004, p. 136) que afirma que estes:

Podem refletir as transformações lentas em posições e posturas institucionais [...] os documentos de domínio público assumem formas diferentes. Arquivos diversos, diários oficiais e registros, jornais e revistas, anúncios, publicidade, manuais de instrução, relatórios anuais são algumas das possibilidades.

A utilização de documentos como fonte de coleta de dados é justificada também pela possibilidade de ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização sociocultural, pois ela favorece a observação do processo de maturação ou de evoluções de indivíduos, conceitos, grupos, práticas, mentalidades, etc. (SÁ-SILVA, ALMEIRA E GUIDANI, 2009). Godoy (1995) acrescenta que esse tipo de pesquisa oferece ainda a possibilidade de análise de contextos sócio-históricos diferentes daquele no qual o pesquisador está inserido, sem que haja alteração no comportamento dos sujeitos sob investigação. Além disso, segundo esta autora, a pesquisa documental facilita o uso de informações e depoimentos de pessoas que não teríamos acesso se não por meio de análise de documentos.

### 3.2

#### **Critérios de seleção do *Corpus* de estudo**

Segundo Vergara e Caldas (2005, p. 68), as pesquisas de cunho subjetivista definem unidades de análise que são “selecionadas por tipicidade ou por acessibilidade (e) obtêm os dados por meio de técnicas pouco estruturadas e os tratam por meio de análise de cunho interpretativo”.

A unidade de análise foi o nível da organização onde, de forma mais específica, foi identificado e analisado o discurso da revista de negócios Você S/A.

Para o recorte de pesquisa, foi adotado o critério de circulação e posição de liderança no mercado de Wood Jr e Paula (2006), que selecionaram

quatro publicações consideradas as mais relevantes: Exame, Você S. A., *HSM Management e Harvard Business Review*.

Esta última foi excluída do escopo desta pesquisa por se tratar de uma publicação estrangeira e, talvez, não retrate com fidelidade as características percebidas no mercado corporativo brasileiro.

Dentre as três restantes publicações brasileiras optou-se pela revista Você S. A. devido à posição de liderança no mercado nacional de publicações sobre negócios (ECCEL, GRISCI e TONON, 2007). Além disso, entendemos que essa revista se adequa mais ao propósito da pesquisa, uma vez que esta publicação é voltada especificamente para o indivíduo na busca por um padrão de comportamento (WOOD JR e PAULA, 2006). Ou seja, é uma revista com o objetivo específico de orientar o indivíduo na gestão de sua carreira, utilizando dicas e conselhos ao profissional.

Foram analisadas todas as edições da revista desde março de 2008 até dezembro de 2013, totalizando 70 edições e abrangendo um período superior a cinco anos de publicações, que acreditamos que foram suficientes para alcançar os objetivos propostos.

De acordo com Godoy (1995c), a escolha dos documentos não é aleatória, mas se dá em função de alguns propósitos ou ideias. A pesquisa pelas reportagens ocorreu por meio do sítio eletrônico da revista (<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/>). Após a leitura do título e subtítulo, a reportagem era selecionada ou excluída de acordo com sua adequação ao tema pesquisado, por meio do julgamento do pesquisador. Algumas palavras como competência, habilidade, qualificação, carreira, ascensão profissional, sucesso, crescimento pessoal, empregabilidade, candidato, entrevista de emprego, recrutamento e promoção, serviram como balizadores, mas não como limitadores para esta seleção. Nesta fase foram selecionadas 180 reportagens. Após essa seleção inicial, as reportagens passaram por uma leitura mais apurada a fim de confirmar a adequação do seu conteúdo ao tema pesquisado. Por fim, com base nesse processo, foram selecionadas 101 reportagens como *corpus* final de estudo,

cujo conteúdo contemplou questões sobre as características importantes para o trabalhador ingressar, permanecer e ascender no mercado de trabalho corporativo.

Para composição do quadro referencial teórico, em relação à pesquisa bibliográfica, foram pesquisados os temas de competência, discurso, poder, ideologia, mídia de negócios e análise crítica do discurso. Nessa fase da pesquisa foram feitas buscas utilizando estes termos (e seus correlatos) nos periódicos considerados os mais representativos da área no Brasil, tais como: Revista de Administração de Empresas (RAE), Cadernos EBAPE.br, *Brazilian Administration Review*, Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração Pública (RAP), Revista Organizações e Sociedade (O&S), Revista Eletrônica de Gestão Organizacional.

Simultaneamente, os temas também foram pesquisados em livros de autores seminais e nos anais dos principais eventos promovidos pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), tais como EnANPAD (Encontro da ANPAD), EnEO (Encontro de Estudos Organizacionais), EnGPR (Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho) dos últimos quinze anos.

### 3.3

#### Tratamento dos dados

Parte importante do processo de pesquisa é a utilização do método adequado para analisar o material coletado. Cappelle, Melo e Gonçalves (2003, p 2) afirmam que a transformação dos dados brutos coletados em resultados de pesquisa, envolve determinados procedimentos “para sistematizar, categorizar e tornar possível sua análise por parte do pesquisador” e alguns métodos são mais úteis do que outros, quando o objeto de pesquisa são reportagens e matérias jornalísticas da mídia. Segundo os autores:

No caso específico da análise de comunicações, são exigidos mecanismos apropriados para encontrar em dados obtidos por meio de entrevistas, mensagens e documentos em geral, informações que ilustrem, expliquem ou ajudem a revelar os fenômenos investigados. Entre esses mecanismos, inserem-se a [...] análise de discurso como proposta teórico-metodológicas,



com a pretensão de ultrapassarem o status de simples técnicas de análise para comporem um campo do conhecimento.

Aliado a isso, acredita-se que nos dias de hoje podemos considerar toda produção de linguagem como discurso (MAINGUENEAU, 1997) e este termo, por ser utilizado em uma ampla liberdade de assuntos, possui diversas acepções (CABRAL, 2005).

Apesar da diversidade apontada, existe uma visão partilhada pelas diversas linhas de estudos da análise do discurso (GILL, 2008). Essa visão rejeita a noção realista – cujo pensamento considera a linguagem como instrumento neutro na tentativa de compreensão do mundo – e reconhece a importância do discurso na construção da vida social. Existe assim, um acordo de que a análise social do discurso deve-se ocupar da produção e dos efeitos dos enunciados em um determinado contexto do discurso, em lugar da simples sentença, ou das relações dos signos entre si ou com o que eles designam (GODOI, 2005).

Ainda sob essa perspectiva, Gill (2008) complementa que é possível destacar algumas características comuns a todas as correntes de estudo do discurso como, por exemplo, (a) a postura crítica e ceticista a respeito do conhecimento dado e aceito sem discussão, (b) o reconhecimento de que nossa compreensão de mundo é histórica e culturalmente específica e relativa e (c) que o conhecimento é socialmente construído e determinado pelos processos sociais. Assim, neste estudo, optou-se por analisar o discurso das mídias e por isso por meio da Análise Crítica de Discurso (ACD). Para justificar tal escolha, no entanto, faz-se necessário um maior aprofundamento sobre a abordagem utilizada neste estudo, suas técnicas e, principalmente, suas diferenças sobre as demais abordagens de análise do discurso, a fim de justificar esta escolha.

As duas principais linhas de análise do discurso são a Análise Crítica do Discurso (ACD), embasada, sobretudo nos trabalhos de Norman Fairclough, Teun Van Dijk e Ruth Wodak, utilizada nesta pesquisa, e a Análise do Discurso (AD), de origem basicamente francesa, que encontra em Michel Pêcheux seu teórico fundamental.

A diferença na nomenclatura – evidenciada por apenas uma palavra – engloba – entretanto – importantes afastamentos conceituais. A palavra “crítica” contida na ACD traz consigo todo o aspecto social do discurso em seu caráter de agente transformador das estruturas sociais, pois isto “implica mostrar conexões e causas que estão ocultas; implica também intervenção [...] oferecendo recursos por meio da mudança para aqueles que possam encontrar-se em desvantagem” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 28). Sob a ótica da ACD, os pesquisadores são julgados de acordo com sua parcialidade em relação ao objeto analisado, e sua “neutralidade, diante das estruturas sociais, numa pesquisa, torna o pesquisador cúmplice de tais estruturas” (MELO, 2009). Como consequência, a ACD oferece uma perspectiva que rejeita a possibilidade de uma ciência sem valores, e que busca compreender, desvelar e até se opor à desigualdade social conectada às lutas de resistência e por mudanças (MISOCZKY, 2005; VAN DIJK, 2008). Por isso, as pesquisas que envolvem ACD devem procurar exercer ações de contrapoder e contraideologia, práticas de resistência à opressão social (MELO, 2009). Dessa forma, o indivíduo, segundo a ACD, é posto em sua agência capaz de transformar a ordem de discurso existente, bem como as relações sociais e assimétricas existentes (FAIRCLOUGH, 2001). Segundo o autor:

As ideologias surgem nas sociedades caracterizadas por relações de dominação, com base na classe, no gênero social, no grupo cultural, e assim por diante, e, à medida que os seres humanos são capazes de transcender tais sociedades, são capazes de transcender a ideologia (FAIRCLOUGH, 2001, p. 121).

Para o autor britânico, ao mesmo tempo em que o indivíduo sofre determinações inconscientes da estrutura, ele trabalha conscientemente para modificá-las. Cabe aqui ressaltar o já exposto anteriormente sobre o perigo da naturalização da ideologia, e como esta, entranhada nas práticas discursivas, se torna senso comum.

Deste modo, o termo “crítica” da ACD vislumbra desvelar a ideologia por trás do discurso, e assim conseguir a conscientização do sujeito na posição de dominado ideologicamente e sua ação, a fim de transformar tal condição. É a partir desta ideia central que Fairclough (2001b) concebe a prática social como uma maneira permanente de ação social, definida por posições dentro de uma rede

de práticas estruturadas, mas ao mesmo tempo um domínio de interação e ação social que reproduzem as estruturas, com o potencial de transformá-las.

Esse processo de conscientização se dá, em parte, por meio da análise crítica dos discursos, que inclui a análise de discursos orais e textuais. Foi sobre os últimos que Fairclough (2001) debruçou-se e onde apoiou o seu modelo tridimensional, onde qualquer discurso é considerado “simultaneamente um texto, um exemplo de prática discursiva e um exemplo de prática social” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 22). Por este motivo, a análise de discurso proposta por Fairclough pode ser considerada uma Análise de Discurso Textualmente Orientada (ADTO).

Cabe ressaltar que todo material coletado foi analisado por meio das diretrizes gerais de análise propostas por Fairclough (2001) em seu modelo tridimensional, pois o entendemos como capaz de abranger as nuances necessárias a fim de identificar “*como*” é dito o que foi dito, ou seja, de que forma a referida mídia se expressa textualmente à luz da ACD.

No entanto, mesmo adotando tal posicionamento metodológico, seríamos incapazes de identificar e problematizar “*o que*” é dito, ou seja, quais são as competências anunciadas pela mídia e qual o seu caráter ideológico. Para tal, fez-se primordial o uso da teoria foucaultiana de formação discursiva (já apresentada no referencial teórico).

A teoria foucaultiana de formação discursiva pode ser entendida como complementar ao modelo tridimensional de Fairclough (2001), antes de tudo devido à transdisciplinaridade da ACD que, ao romper as “fronteiras epistemológicas, operacionaliza e transforma [...] teorias em favor da abordagem sócio discursiva. Assim sendo, a ADC provém da operacionalização de diversos estudos, dentre os quais [...] destacamos Foucault [...]” (RESENDE e RAMALHO, 2006). Cabe ressaltar que o próprio Fairclough (2001, p. 82) corrobora tal assertiva, pois o que ele defende “é a análise textual em conjunção com outros tipos de análise”, e para isso afirma que é preciso colocar a perspectiva de Foucault para funcionar dentro ADTO, e tentar operacionalizar sua percepção em métodos reais de análise. Com esse objetivo, o autor recorre, entre

outros, aos trabalhos arqueológicos de Foucault para “identificar algumas perspectivas e percepções valiosas acerca do discurso e da linguagem no trabalho de Foucault, que devem ser integradas à teoria da ADTO e operacionalizadas em sua metodologia, quando for adequado” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 63).

Assim, Fairclough (2001) destaca a ênfase na interdependência das práticas discursivas em relação a outros discursos, ou seja, os textos sempre se referem a outros textos contemporâneos ou historicamente anteriores e os transformam. Segundo o autor, a formação discursiva é útil para a ADTO no desenvolvimento de perspectivas intertextuais e interdiscursivas. Assim, a análise de discurso, diz respeito à variação sócio-histórica de formações discursivas, cujo conteúdo contempla a formação de diversos discursos, baseada em regras que “tornam possível a ocorrência de certos enunciados, e não outros, em determinados tempos, lugares e localizações institucionais” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 65). É necessário ressaltar, contudo, que o trabalho de Foucault é limitado em sua assistência à ADTO, principalmente na questão do equilíbrio entre estrutura e prática (FAIRCLOUGH, 2001). Ademais, a utilização da formação discursiva adotado aqui, possui suas próprias limitações, porém essas limitações serão detalhadas na próxima sessão (Limitações do Método).

A partir do exposto acima, conjugamos o conceito de formação discursiva de Foucault à análise tridimensional de Fairclough (2001), a fim de analisar as reportagens da revista de negócio *Você S. A.*, pois como explica Fairclough (2001, p. 64), “embora o foco de Foucault [...] seja sobre as formações discursivas das ciências humanas, sua percepção é transferível para todos os tipos de discurso”.

Além do relatado, segundo Fairclough (2001), as mudanças que o mercado e as relações de trabalho sofrem, não são apenas mudanças culturais, mas sim mudanças nas práticas discursivas. Dessa forma, o uso linguístico assume “maior importância como meio de produção e controle social no local de trabalho” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 26). Com base nisto, parece-nos pertinente que o modelo tridimensional de Fairclough seja utilizado em conjunto com a noção de formação discursiva de Foucault, e que tal combinação apresenta-se

como o instrumento indicado para análise, haja vista os objetivos desta pesquisa previamente explicitados.

Baseados nisto, procedemos com a identificação das formações discursivas após a leitura das reportagens e da análise textual. Fairclough (2001) ensina que as formações discursivas são constituídas por regras que tornam possíveis certos enunciados em determinado tempo, lugar e localização institucional. Com isso, dentro desta pesquisa, essas regras foram identificadas de acordo com as relações de sequência e interdependência entre os enunciados, considerando o contexto na qual estão inseridos. Tais relações nos indicaram aproximações discursivas e ideológicas entre os objetos discursivos, que serviram de suporte na delimitação das formações discursivas.

Cabe a ressalva de que a separação aqui proposta serve para fins de melhor apresentação dos resultados, bem como para facilitar a exposição dos argumentos. Dentro do texto da Você S. A. os objetos discursivos aparecem imbricados e se relacionando mutuamente, o que vai ao encontro à identificação de Fairclough (2001, p. 71) de que uma formação discursiva “não define um conjunto unitário de conceitos estáveis com relações bem definidas entre si [...] o quadro é de configurações mutáveis de conceitos em transformações”. É importante lembrar também, que a proposta de agrupamento, não obedece a regras rígidas, e algumas características de alguns objetos podem transitar discursivamente em outras formações discursivas, o que reforça a própria interdiscursividade existente entre os discursos.

Cabe esclarecer também que, apesar de utilizado como ferramenta metodológica de análise de textos e falas, a análise crítica do discurso não possui um método estruturado e hermeticamente fechado, pelo qual possa ser aprendida e aplicada. A essência do que é fazer a análise de um discurso nunca pode ser plenamente captada por descrições de esquemas de codificação, hipóteses, e esquemas analíticos (GILL, 2008). Contudo, ressalta a autora, justamente por que “as habilidades do analista de discurso não se prestam a descrições de procedimentos, não há necessidade de elas serem deliberadamente mistificadas e colocadas acima do alcance de todos [...]” (GILL, p. 250, 2008).

Compartilhando dessa visão, Fairclough (2001) afirma que não há um procedimento fixo para se fazer análise crítica de discurso, e suas abordagens variam de acordo com o escopo do projeto e, principalmente, conforme suas visões do discurso. Apesar disso, o autor oferece aquilo que ele denomina como diretrizes gerais das considerações que se aplicam à análise crítica do discurso. Segundo o autor, a concepção tridimensional do discurso incluiria a análise do texto, da prática discursiva e da prática social. De forma mais instrumental, as três dimensões do modelo de Fairclough (2001) são: Texto, Prática discursiva e Prática social.

A dimensão mais básica do modelo é o texto, onde palavras, frases e suas relações, são analisadas puramente, ainda sem contextualização. Segundo Fairclough (2001, p. 103), qualquer tipo de aspecto textual é potencialmente significativo na análise de discurso, pois os textos são socialmente motivados, ou seja, “há razões sociais para combinar significantes particulares e significados particulares”. A análise textual, resumida no quadro 2 inclui a análise de aspectos formais do texto e pode ser organizada, de forma ascendente, em quatro itens: vocabulário, gramática, coesão e estrutura textual. O vocabulário analisa as palavras individualmente, por meio do significado das palavras, da relação entre as palavras e do sentido que elas representam. A gramática, que estuda a transitividade e a modalidade, busca compreender a combinação das palavras e formação de frases, e a relação de poder que tais combinações podem sugerir. A coesão trata das conexões entre orações e frases e quais são os conectivos utilizados. Por fim, a análise textual contempla a estrutura textual, responsável pela organização de larga escala do texto. Essa primeira dimensão e seus elementos são descritos e sistematizados no Quadro 2 abaixo:

Quadro 2: Elementos da Análise Textual.

Elemento	Descrição
1. Vocabulário	<p><b>Significado das palavras:</b> Este item visa identificar palavras cujo significado é construído socialmente e representam processos sociais e culturais mais amplos (FAIRCLOUGH, 2001). Muitas vezes o significado social de determinado termo, busca naturalizar situações de acordo com a ideologia hegemônica.</p>
	<p><b>Metáfora:</b> O objetivo desta análise é expor quais metáforas foram utilizadas nas reportagens e compara-las a outras metáforas utilizadas em outros contextos, para representar sentidos similares e assim determinar que fatores influenciam na escolha da metáfora. A identificação do leitor com a metáfora utilizada pode oferecer indícios sobre a realidade constituída desse leitor.</p>
2. Gramática	<p><b>Transitividade:</b> O exame da transitividade inclui identificar os tipos de vozes – passiva ou ativa – utilizados no texto. A utilização de voz passiva pode indicar uma omissão direta dos agentes de determinada ação, ofuscando assim a causalidade e a responsabilidade pela mesma.</p>
	<p><b>Modalidade:</b> A análise da modalidade do texto busca identificar o uso de modalizações das afirmações e argumentações do texto, e como isso influencia na formação do discurso. Afirmações menos modalizadas aproximam-se de afirmações categóricas que, por sua vez, podem ser menos dialógicas chegando inclusive a adotar suposições no texto.</p>

3. Coesão	<p><b>Coesão Textual:</b> Analisar a coesão textual significa identificar como ocorrem as ligações entre orações e períodos do texto. Essa análise é importante para identificar o modo retórico dos produtores textuais, ou seja, como ocorre o processo de convencimento do texto. Por meio do mapeamento dos elementos conectivos utilizados nos textos, será possível determinar os padrões e racionalidade que esses elementos pressupõem e perceber os tipos de identidades sociais do discurso.</p>
4. Estrutura Textual	<p><b>Controle Interacional:</b> Diz respeito ao controle das ações em um texto. Esta análise salienta quem detém o poder de tomada de turnos ou quem detém o controle dos tópicos do texto. Identificar assimetrias no controle interacional que podem indicar assimetrias de poder nas interações entre os participantes o discurso.</p>
	<p><b>Ethos:</b> Podemos entender o conceito de <i>ethos</i> como os atores ou identidades sociais que fazem parte do discurso. De acordo com Fairclough (2001), os atores sociais constituem e são constituídos pelo discurso no qual estão inseridos. O objetivo é identificar o que caracteriza a construção do <i>ethos</i> no discurso. As maneiras como os atores sociais são representados nos textos podem indicar posicionamentos ideológicos dos produtores do texto (RESENDE E RAMALHO, 2006).</p>

Fonte: O autor, adaptado de Fairclough (2001)

A segunda dimensão, a prática discursiva, envolve os processos de produção, distribuição e consumo dos textos. O primeiro processo de produção textual procura desconstruir o produtor textual e evidenciar suas posições sociais. Além disso, a análise da produção textual visa identificar também as formas particulares e contextos nos quais o texto é produzido, e como estas questões influenciam o sentido do discurso. A distribuição textual considera as cadeias intertextuais nas quais os textos estão inseridos, e como estes são propagados. Esta segunda dimensão e seus elementos são descritos e sistematizados no Quadro 3 abaixo:



Quadro3: Elementos da Prática Discursiva.

<b>Dimensão</b>	<b>Prática Discursiva</b>	<b>Descrição</b>
<b>1. Produção de textos</b>	<b>1. 1 Forças dos enunciados</b>	A força está representada nos atos de fala, exemplificados em promessas, pedidos ou ameaças. A força de um enunciado advém, comumente, de seu contexto. Por isso é importante que este seja identificado antes da análise das forças do texto. Ao identificar a força do discurso, podemos inferir as promessas ou ameaças que esse discurso oferece ao interlocutor, e como elas moldam ou reforçam a estrutura social.

<p><b>1. Produção de textos</b> (Continuação)</p>	<p><b>1.2 Intertextualidade</b></p>	<p>De forma ampla, essa dimensão diz respeito às relações entre dois ou mais textos e como se dá essa relação. Sua análise indicaria a presença de outros textos no discurso analisado e como os textos “se baseiam, incorporam, recontextualizam, dialogam com outros textos” (MISOCZKY, 2005, p 133). A intertextualidade pode ser manifesta ou constitutiva, essa última também chamada de interdiscursividade. Na intertextualidade manifesta, outros textos estão explicitamente presentes no texto analisado e podem aparecer por meio de citações, por exemplo. Na intertextualidade constitutiva, o texto analisado se apropria de convenções, ideias ou discursos de outros textos, por isso recebe também o nome de interdiscursividade, e podem ser evidenciados, por exemplo, por meio de suposições ou afirmações que consideram um conhecimento prévio.</p>
<p><b>2. Distribuição de textos</b></p>	<p><b>2.1 Cadeia Intertextual</b></p>	<p>A cadeia intertextual é a responsável pela distribuição do discurso, e diz respeito às cadeias de comunicação nas quais o discurso está inserido. Como este discurso participa de determinada cadeia, transformando e sendo transformado por outros textos dentro da cadeia.</p>

<b>3. Consumo de Textos</b>	<b>3.1 Coerência</b>	<p>A coerência de um texto é a base do consumo do discurso e, por isso, depende do leitor e de quem está interpretando o texto. A coerência existe se o texto faz sentido para quem o está interpretando, e se este é capaz de compreendê-lo. Analisar a coerência do texto é identificar suas ambivalências e heterogeneidades, pois assim é possível supor o trabalho de inferência do leitor. A identificação do leitor com o texto é baseada, em parte, na coerência que este texto tem para o leitor.</p>
-----------------------------	----------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: O autor, adaptado de Fairclough (2001).

A terceira e última dimensão – a prática social – cuida, segundo Fairclough (2001), de questões de interesse social, como por exemplo, as circunstâncias institucionais e organizacionais do discurso, e como ela regula a prática discursiva. Dessa forma, a prática social envolve a compreensão do discurso em relação à ideologia e ao poder como hegemonia e como espaço para luta de tal hegemonia. Como auxílio, no presente trabalho, a análise da prática social teve como suporte a identificação das formações discursivas a respeito das competências necessárias, segundo o discurso da revista *Você S. A.*, principalmente nos aspectos referentes à ideologia e hegemonia.

Para a análise das práticas sociais, procuramos identificar possíveis ordens de discurso e suas ideologias e, também, as ressignificações no espaço do discurso hegemônico. Aceitando que as formações discursivas dependem de sistemas de regras que tornam possíveis certos enunciados em determinado tempo, lugar e localização institucional, percebemos que o entendimento dessas regras nos apoiou na compreensão da hegemonia e ordens de discurso. Desta forma, para atingir tal objetivo, identificamos as aproximações (interdiscursividade) entre os enunciados e os silêncios existentes no discurso da revista *Você S. A.* sobre competências. Identificar estas aproximações nos permitiu indicar os pontos em que estes discursos são semelhantes, e quando tangenciam o mesmo tema. Discursos aparentemente distantes, atravessados por um discurso comum,

puderam nos indicar certa primazia em relação a tipos particulares de práticas discursivas, ou seja, a totalidade das práticas discursivas que compõe uma ordem de discurso em determinada sociedade ou contexto.

### 3.4

#### **Limitações do Método**

Por mais completo e abrangente que busque ser, qualquer método de pesquisa utilizado, apresenta limitações, especialmente quando investigam fenômenos sociais. Inicialmente, buscamos enfatizar as demarcações da pesquisa enquanto pesquisa qualitativa.

A pesquisa qualitativa possui limitações quanto à veracidade e precisão das informações coletadas, principalmente em relação à interferência do pesquisador no momento da seleção, coleta e análise, uma vez que os vieses pessoais são inerentes à pesquisa qualitativa e se manifestam de forma constante ao longo da pesquisa (GONLDENBERG, 1997). A autora complementa que a simples escolha do objeto de pesquisa já representa certo juízo de valor, pois o pesquisador o fez diante de diversos outros possíveis objetos e, de alguma forma, considerou-o mais significativo que os demais. Sobre tal característica, Vergara (2013, p. 1), afirma que “as lentes do pesquisador, como as de qualquer mortal, estão impregnadas de crenças, paradigmas, valores. Negar isso é negar a própria condição humana de existir. Refuta-se, portanto, a tão decantada “neutralidade científica””. Assim, por sua natureza interpretativista, a pesquisa qualitativa não está isenta das interpretações pessoais do pesquisador, já que sua própria personalidade influencia o resultado da pesquisa.

Ao usar documentos como fonte de pesquisa, algumas dificuldades se colocam ao pesquisador e, para relatar tais contratemplos, recorreremos ao trabalho de Godoy (1995). Para esta autora, ao utilizar documentos como fonte de coleta de dados, devemos ter atenção ao fato de que muitos documentos utilizados não foram originalmente criados para servir de insumos à pesquisa, o que possibilita vários tipos de vieses. Ademais, os documentos não registram informações sobre comportamentos não-verbais, que por vezes “são imprescindíveis para se analisar

o sentido de determinada fala” (GODOY, 1995, p. 22). A autora salienta ainda que a pesquisa documental é limitada também caso os documentos analisados não sejam capazes de representar o fenômeno estudado em toda sua complexidade. Acreditamos, no entanto, que os documentos levantados para esta pesquisa foram suficientes para explicar o fenômeno estudado e atingir o objetivo proposto.

O método de análise dos dados proposto – ACD – assim como qualquer método, também é passível de críticas e limitações. A primeira crítica à visão de Fairclough adotada neste trabalho parte de Van Dijk (2008), cujo estudo argumenta que a relação entre texto e contexto possui uma lacuna. Para Van Dijk (2008) esta abordagem é falha ao não considerar a cognição como fator de mediação entre o discurso e a sociedade. Nas palavras do autor holandês, a relação direta entre texto e contexto contém:

[...] uma falha teórica séria por que relaciona dois tipos de entidades que não podem simplesmente ser relacionadas de forma direta, a saber, estruturas de uma situação social (Participantes, cenários, ações) e estruturas de discurso. Além do mais, se fosse o caso, todas as pessoas numa determinada situação social falaria da mesma maneira. Isto é, mais uma vez precisamos de uma interface cognitiva (VAN DIJK, 2008, p. 209).

Em sua crítica, Van Dijk assevera que na Análise Crítica de Discurso proposta por Fairclough, o mesmo tipo de texto surgiria em contextos específicos, denotando assim certo determinismo à questão contextual na teoria de Fairclough. Cabe aqui explicar que, o que se argumenta neste estudo, é justamente o que foi criticado por Van Dijk, deque em determinadas situações as pessoas falam da mesma maneira, ou ao menos reproduzem determinados discursos. Todavia, é preciso evidenciar que apesar de não pormenorizar a respeito, a variabilidade individual não foi negligenciada no trabalho de Fairclough (2001) uma vez que para o autor:

Os textos podem estar abertos a diferentes interpretações, dependendo do contexto e do (a) intérprete, o que significa que os sentidos sociais do discurso (bem como ideologias) não podem ser simplesmente extraídos do texto sem considerar padrões e variações na distribuição, no consumo e na interpretação social do texto (FAIRCLOUGH, 2001, p. 49-50).

## 4.

### Análise e Interpretação dos Resultados

#### 4.1

##### A revista Você S. A.

A revista Você S. A. faz parte do grupo Abril, cujo início das atividades no Brasil data do ano de 1950 e atualmente concentra os negócios em mídia, gráfica e distribuição, configurando-se como um dos maiores e mais influentes grupos de comunicação da América Latina (<http://grupoabril.com.br/> acessado em 28/02/2014). Considerando as três atividades (mídia, gráfica e distribuição) o grupo Abril apresentou uma receita líquida de aproximadamente R\$ 3 bilhões (R\$ 2. 975. 469) dos quais 34, 5% (Aproximadamente R\$ 1. 026. 536, 81) originaram-se de publicidade (Balanço do grupo Abril, disponível em: <http://grupoabril.com.br/pt/quem-somos/balanco>, acessado em 28/02/2014). Em 2013 a editora Abril passou por reestruturação que, segundo o seu *website*, objetivou manter sua posição de liderança no setor brasileiro e adaptar o grupo aos novos desafios que a indústria da comunicação enfrenta. Segundo Cabral (2005) a editora Abril possui um portfólio de aproximadamente 150 títulos dentre os quais estão seis das dez revistas mais lidas no Brasil (Veja, Escola, Claudia, Caras e Nova).

Dentre esses títulos está a revista Você S. A. que se autodenomina como a primeira e única “publicação totalmente dedicada a ajudar executivos brasileiros a cuidar da sua carreira” cujo “cardápio editorial mensal traz reportagens muito práticas sobre o dia a dia no mercado de trabalho, apresentado temas essenciais para uma carreira bem-sucedida” (VOCÊ S. A. MIDIA KIT, disponível em: <http://www.publiabril.com.br/marcas/vocesa/revista/informacoes-gerais>, acessado em 01/12/2013, p. 2 e p. 11). A origem da Você S. A. remonta ao ano de 1998 como uma extensão da revista Exame cujas vendas aumentavam

sempre que suas reportagens tratavam de administração de carreiras, trajetória e qualificação profissional (WOOD JR e PAULA, 2006). Como consequência, a revista *Você S. A.* foi lançada buscando atingir especialmente o público dos profissionais brasileiros “interessados em aumentar sua competitividade no mercado de trabalho” (FLACH, GRISCI, SILVA e MANFREDINI, 2009).

O sucesso de vendas da revista *Você S. A.* é, na visão de seus editores, devido ao “perfil de instrumento de autoajuda em um contexto no qual as pessoas buscam padrões de comportamento” (WOOD JR e PAULA, 2006, p. 98). A fim de suprir deficiências de conhecimento, uma vez que a equipe de redatores não é formada por administradores, são utilizados muitos manuais de referência, textos resumidos e ideias oriundas de revistas estrangeiras, livros, matérias de jornal, TV, consultores, pesquisadores, conversas e almoços com especialistas (WOOD JR e PAULA, 2006).

A *Você S. A.* utiliza predominantemente linguagem informal, de caráter instrumental com reportagens sintetizadas e de fácil assimilação (OLTRAMARI, FRIDERICH, REMOR, 2013). Seu projeto gráfico busca divulgar a informação de maneira bem acessível, por meio de tópicos numerados – quase sempre com menos de 10 itens – boxes explicativos, testes, figuras (WOOD JR e PAULA, 2006; OLTRAMARI, FRIDERICH, REMOR, 2013). Outro recurso utilizado pela revista é a tentativa de chamar a atenção com o uso de diversas cores e tipos de letras diferentes. Além disso, para ilustrar o conteúdo da matéria, as reportagens contam também com fotografias quase sempre cômicas ou caricatas, de profissionais sorridentes, bem vestidos em uma tentativa de mostrar um suposto sucesso profissional.

O documento *Mídia Kit*, citado anteriormente e disponível no sítio da editora da revista (<http://www.publiabril.com.br>) é destinado aos interessados em anunciar na revista. De acordo com este documento, a estrutura da revista divide-se nas seguintes seções: (a) mercado, (b) carreira, (c) dinheiro, (d) artigos e (e) etc. A seção mercado objetiva-se a divulgar cenários sobre o mercado de trabalho em geral com entrevistas de homens e mulheres de negócios, enquanto a seção carreira procura “mostrar ao leitor a administração da própria carreira como

quem dirige uma empresa. Comportamentos, atitudes e ferramentas para o crescimento profissional e relações interpessoais” (VOCÊ S. A. MIDIA KIT, p. 12).

Além dessas as seções a revista traz ainda a uma parte destinada as cartas dos leitores e a seção intitulada “agora” que traz as atualizações do mercado. Segundo o documento, a revista conta com uma tiragem média de 132 mil exemplares por mês, dos quais 77% são assinantes. O perfil do leitor é dividido entre homes e mulheres (51% e 49% respectivamente), com 82% dos leitores está entre 20 e 39 anos. Ainda segundo o portal, 81% dos leitores pertencem às classes A ou B e 82% possuem curso superior completo. Os leitores da revista são, segundo o documento, profissionais com forte presença no mercado em busca de crescimento profissional e dispostos a investir em si mesmos. Estes profissionais buscam desafios, satisfação no trabalho e são ambiciosos e determinados sobre seu futuro profissional (VOCÊ S. A. MIDIA KIT).

## 4.2

### **Análise Inicial**

Analizando de forma abrangente, a revista Você S. A. trabalha com uma perspectiva mais individualizada, voltada para o indivíduo e seu posicionamento no mundo corporativo. As reportagens possuem de modo geral uma estrutura que inclui (a) apresentação do tema principal, (b) reforço da importância desse tema por meio dos depoimentos de profissionais de recursos humanos, recrutadores e acadêmicos e (c) ilustração dessas argumentações com exemplos de profissionais supostamente bem sucedidos no mercado e (d) recomendações sobre qual seria o comportamento desejado ou ideal para o atingimento do sucesso.

Muitas vezes, no próprio título ou subtítulo da reportagem, a revista introduz o assunto principal e anuncia a suposta relevância da competência a ser explorada:



*“Desenvolva seu potencial empreendedor. A capacidade de colocar as ideias em prática nunca foi tão valorizada pelo mercado.” (Reportagem nº 33 – Outubro, 2009).*

*“As 8 atitudes de sucesso. São as habilidades pessoais que diferenciam o profissional, levam ao alto desempenho e ao crescimento na carreira” (Reportagem nº 47 – Novembro, 2010).*

Na apresentação do tema a revista procura contextualizar ou explicar a competência em destaque e, frequentemente, ressaltar a suposta importância desta para o mercado corporativo atual:

*“Uma questão de fibra. Uma pesquisa mostra que a resiliência é a principal competência da primeira metade do século 21. [...] Conceito emprestado pela física à psicologia do trabalho, a resiliência é a capacidade de resistir às adversidades e reagir diante de uma nova situação. Um profissional pode precisar dela tanto para encarar a pressão e a competição do mercado de trabalho quanto para atravessar momentos difíceis, como crise econômica e acidentes” (Reportagem nº 59 – Abril, 2012).*

*“A capacidade de aprender rapidamente se tornou uma competência valorizada no mercado de trabalho. Por que? Por que as empresas e os negócios vivem um período de mudanças frequentes no qual a bagagem de conhecimento que um profissional acumula na carreira nem sempre da conta de todas as situações a que ele estará exposto” (Reportagem nº 39 – Fevereiro, 2010).*

No exemplo abaixo, ao apresentar o tema central da reportagem – a importância da proatividade – a revista explica com vocabulário simples e informal o que seria essa competência e enfatiza a necessidade do profissional desenvolver a proatividade.

*“A palavra “proatividade” entrou para o vocabulário corporativo há muito tempo. Seu significado, em bom português, descreve a habilidade de partir para a ação sem ficar esperando o chefe mandar. Pessoas proativas procuram informações e oportunidades para fazer as coisas acontecerem. Seis em cada dez empregadores citam esse comportamento como uma das cinco atitudes que mais procuram nos candidatos a uma vaga de emprego” (Reportagem nº 64 – Julho, 2012).*

Muitas vezes a revista se posiciona como portador de uma suposta verdade absoluta, capaz de elucidar as dúvidas e questionamentos do leitor. No exemplo abaixo, isto pode ser percebido pelo uso da palavra “afinal”:

*“Como encantar as empresas. O mercado de trabalho está desesperado por profissionais qualificados. Entenda quais são – afinal – as características mais valorizadas [...]” (Reportagem nº 73 – Fevereiro, 2012).*

Com o objetivo de corroborar o que foi argumentado, as reportagens abrem espaço aos profissionais de recrutamento, diretores de empresas, pesquisadores e acadêmicos que possuam opiniões, trabalhos ou pesquisas que vão ao encontro do discurso da revista (Estes e outros atores sociais serão detalhados posteriormente na análise do *ethos* do texto).

*““ A resiliência é um fator crítico para enfrentar os desafios desta primeira metade do século”, diz Paulo Yazigi Sabbag, professor da escola de Administração de empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV) [...]”*

*“Segundo o headhunter Gerson Correia, da empresa de consultoria Talent Solution, essa característica é fundamental para crescer na carreira. “Nas empresas, a palavra de ordem de hoje é mudança. Um profissional só se desenvolve se conseguir se adaptar facilmente”.*

No exemplo abaixo, além de recorrer a uma profissional de recrutamento, a reportagem procura fundamentar sua argumentação no contexto e em dados quantitativos:

*“Com equipes cada vez mais enxutas, os funcionários precisam ser muito mais eficientes. Os recrutadores acrescentam que há atualmente maior demanda do presidente para que as equipes sejam mais produtivas. Segundo uma sondagem recente da consultoria Hay Group, as organizações no Brasil precisam aumentar o desempenho operacional – uma das medidas de produtividade – em 6%. “Pessoas proativas buscam naturalmente novos desafios, procuram respostas diferentes para os problemas e engajam as pessoas. A proatividade está intimamente relacionada ao aumento de produtividade”, diz Glaucy Bocci, gerente e líder da prática de liderança e talento da Hay Group Brasil” (Reportagem nº 64 – Julho, 2012).*

Por vezes a argumentação da revista mostra-se contraditória. No exemplo primeiro exemplo abaixo, a revista, por meio da fala de um profissional de recrutamento, parece condenar profissionais que trocam constantemente de emprego. Este comportamento não é recomendado também no segundo exemplo abaixo:

*“A ideia de ficar pulando de empresa em empresa para subir na carreira já era. É o que afirma Rolando Pelliccia, diretor do Hay Group. “Trocar de empresa gera desgaste. Boa parte do prestígio que o profissional leva anos*

*para construir é desperdiçada nesse processo. “(Reportagem nº5 – Setembro, 2008).*

*“Currículo agitado. As empresas estão com o pé atrás com gente jovem que já tem muitas empresas no currículo. O processo de admissão tem um custo. [...] Por isso, em muitos lugares, a luz amarela está acendendo quando uma ficha profissional muito recheada aparece.” (Reportagem nº 15 – Dezembro, 2008).*

No entanto a reportagem nº 38 (Fevereiro, 2010), enaltece por meio do exemplo de um profissional, os benefícios de uma carreira construída passando por diferentes empresas em pouco tempo:

*“O paulista Gustavo Reis, de 28 anos, já trabalhou em sete empresas diferentes desde que se formou em publicidade, em 2003. Passo a passo, ele foi intencionalmente colecionando experiências variadas. [...] “Essas experiências valorizaram meu passe”, diz. [...] Com essas movimentações, Gustavo se fortaleceu profissionalmente. [...]”*

A ideia do último exemplo é retomada pela reportagem cujo título é “Proibido estacionar”:

*“O profissional em alta hoje é aquele que tem um currículo repleto de experiências diferentes, tendo passado por mais de uma companhia. Essa bagagem é uma espécie de atestado de que a pessoa está preparada para enfrentar os diferentes desafios que o trabalho impõe e de que tem habilidade para trabalhar em diferentes culturas organizacionais”.*

Na comparação entre os dois discursos, podemos argumentar que há certa contradição entre as duas recomendações. Se no primeiro momento a troca rápida pode sugerir um “ponto fraco” do profissional, no segundo exemplo ela o “fortalece profissionalmente” caracterizando o indivíduo como capaz de enfrentar diferentes desafios. O pequeno horizonte de tempo entre as duas situações (De 14 a 30 meses) sugere uma efemeridade em relação ao que seria o ideal ou, ao menos, que as matérias analisadas comportam certa reprodução de modismos.

Exemplo similar pode ser percebido na comparação entre os dois trechos destacados a seguir, cujo conteúdo se resume a dicas de atuação durante o recrutamento, ao descrever as falhas que o recrutador pode cometer a matéria explica que:

*“O candidato não precisa responder perguntas que nada tem a ver com o cargo. “O foco na entrevista deve ser o lado profissional, mas já vi*

*recrutador verificar a posição social do profissional”, diz a psicóloga Ana Fraiman. Num caso assim, questione que diferença isso faz. Perguntas constrangedoras também ocorrem e, dependendo do tom, o melhor a fazer é descartar a empresa [...] “(Reportagem nº 41 – Março, 2010).*

Podemos perceber que há um tom de reprovação em relação à atitude do recrutador em fazer perguntas de cunho pessoal ao entrevistado. Porém, apenas três meses depois, na edição de junho do mesmo ano a reportagem nº 45 sobre “a nova entrevista de trabalho” esclarece:

*“A entrevista de emprego ficou mais complicada. [...] acostume-se à ideia de contar aos entrevistadores sobre a sua vida pessoal e características de personalidade que vão muito além do tradicional. [...] As competências pessoais e os valores das pessoas se tornaram determinantes para a contratação. Informações sobre história de vida, visão de mundo, crenças e desejos passaram a fazer parte das entrevistas.”*

Enquanto o primeiro trecho dá indícios de que seria um erro do recrutador questionar a respeito da vida pessoal do entrevistado, sugerindo ao último que desista da empresa caso isso aconteça, no segundo trecho a retórica se modifica e perguntas sobre a vida pessoal do candidato agora são permitidas, inclusive sugerindo a este acostumar-se com essa prática. Ao identificar estas contradições ou reproduções de modismos, procuramos evidenciar as ambiguidades do discurso da revista Você S. A. e a possível criação de situações conflitantes ou contraditórias, impostas ao profissional-leitor que busca orientação para sua carreira nessa publicação.

Em sua estrutura, a Você S. A. procura ilustrar suas reportagens com exemplos de profissionais que, ao utilizarem as competências em discussão na reportagem, obtiveram sucesso. Sucesso este que surge na forma de promoções, aumento de salários e maior produtividade:

*“O paulista Alexandre Mutram, de 39 anos, é uma dessas pessoas que sempre fazem as coisas antes que lhe peçam. Ele se inspirou num chefe que constantemente o incentivava a partir para a ação. “Ele dizia que ‘na dúvida chute para o gol’, se acertar 10% já está ótimo. ” Hoje, Alexandre é diretor de atendimento da agência Tudo, de publicidade e eventos, em São Paulo. “Se eu não fosse ativo, minha carreira teria estagnado.” (Reportagem nº 64 – Julho, 2012).*

*“Karime Abib, engenheira, 37 anos: a agilidade de aprendizagem a ajudou a crescer na carreira. A maior mudança de carreira enfrentada pela*

*engenheira paranaense Karime Abib, de 37 anos, foi trocar um emprego de gerente de qualidade e garantia na Delphi, fabricante de autopeças, por outro, na Unilever, [...] Ao fazer a transição do mercado automotivo para o de bens de consumo, Karime precisou entender em pouco tempo uma série de diferenças entre os setores e as culturas corporativas – além de conhecer novas pessoas e, claro, manter o desempenho na nova função. “Observava atentamente como meus novos colegas e chefes agiam.”” (Reportagem nº 39 – Fevereiro 2010).*

Por fim, a revista complementa sua argumentação com recomendações de qual seria o comportamento ideal, dado as condições expostas anteriormente. As recomendações da revista vão desde sugestões sobre as práticas ideais de trabalho, passando por aconselhamento de aperfeiçoamento pessoal e até dicas sobre aparência e postura à mesa:

*“Investir em uma ótima formação, concluir o aprendizado de um segundo idioma e se manter em constante aprimoramento são hoje pré-requisitos.[...] Se manter em constante aprimoramento passa da categoria de “diferencial” para “pré-requisito”. (Reportagem nº 35 – Outubro, 2009).*

*“Uma boa forma de crescer durante a crise é investir na educação e antecipar o plano de fazer uma pós-graduação ou um curso técnico.” (Reportagem nº 25 – Maio, 2009).*

*“Conheci um executivo de uma multinacional que, no processo de seleção, acabou por optar pelo trainee que sabia tomar cafezinho do jeito mais elegante. [...] É tempo de entendermos, que com pequenos ajustes, as pessoas podem passar a nos olhar com olhos de admiração. E isso tem a ver também com nosso comportamento à mesa.” (Reportagem nº 28 – Junho, 2009).*

Além de recomendações, a revista oferece também dicas e testes para o aperfeiçoamento do indivíduo:

*“Resiliência em nove passos. Conheça os nove fatores da escala da FGV para avaliar o nível de resiliência dos profissionais” (Reportagem nº 59 – Abril, 2012).*

Em um quadro com desenhos e recursos visuais, a reportagem ensina e faz recomendações prescritivas sobre qual deve ser o comportamento do indivíduo proativo:

*“Tome a iniciativa. Veja os conselhos dos consultores ouvidos pela Você S. A. para desenvolver uma atitude proativa. O que fazer quando: Tenho boas ideias e quero participar, mas a timidez não deixa? Em uma reunião, seja o primeiro a falar [...]. Acho que não sou pago para fazer além da demanda*

*natural do cargo: É bom estar ciente de que você não será considerado para nenhuma promoção e corre o risco de ser demitido. [...] Sou bom no que faço, mas não consigo enxergar novas oportunidades. A curiosidade é amiga nessas horas. [...] Experimente se abrir às novas ideias, e receber críticas. São hábitos que podem ser desenvolvidos.” (Reportagem nº 64 – Julho, 2012).*

### 4.3

#### **Primeira Dimensão do Modelo Tridimensional: Análise textual**

Para análise do discurso da mídia de negócios, recorreremos primeiramente à análise do texto e seus aspectos formais. Para isso, como explicitado na metodologia, utilizamos predominantemente o modelo tridimensional de Fairclough (2001), no entanto não adotamos a escala ascendente proposta pelo autor que se iniciaria com a análise do vocabulário, passando assim para a gramática, coesão e por fim a estrutura textual. Preferimos iniciar com a análise do controle interacional, pertencente à estrutura textual.

Em relação à estrutura textual, de acordo com Fairclough (2001), por meio do controle interacional identificamos que um dos participantes do discurso detém o poder de controle de tópicos, determinando os assuntos que serão abordados.

No caso analisado, por se tratar de uma revista pertencente à mídia de massa, o acesso ao conteúdo é restrito a um pequeno grupo. Com isso a definição de agenda das reportagens cabe somente ao corpo editorial da revista, responsável pela produção do discurso. Sobre isso, Van Dijk (2008) ensina que o acesso aos jornalistas é feito pelos grupos dominantes da sociedade e com isso cabe a esse grupo também a decisão de quem será entrevistado, qual será o assunto das reportagens e de quem serão as opiniões disponíveis nas reportagens que por consequência serão capazes de influenciar o público. Mesmo considerando as sessões de cartas ou e-mails dos leitores cabe ao público apenas o papel de leitor cujo acesso à definição de agendas ou tomada de tópicos é inexistente e por isso o leitor limita-se a um papel passivo.

Outro aspecto importante da estrutura textual remete ao conceito de *ethos*. É por ele que buscamos delimitar os principais atores sociais que

participam do discurso das reportagens analisadas e como eles se constituem por meio deste mesmo discurso. Em sua grande maioria a participação dos atores sociais é feita por meio de citação direta, marcado por aspas, com a narrativa de testemunhos, depoimentos, resultados de pesquisas, opiniões e diagnósticos dos atores sem que com isso haja uma dialética dentro do tema abordado. Os textos inseridos não servem de contraponto e nem para abertura de diálogos, mas apenas para corroborar a argumentação da revista.

O primeiro ator social identificado é a voz da própria revista. Esse ator social pode ser pensado na figura do jornalista que escreve a reportagem, ou o editor que determina o conteúdo e o tema da matéria. É a voz da revista que convoca os outros atores sociais (que serão demonstrados adiante) a participarem do texto, articulando os discursos com o objetivo de legitimar seus argumentos na tentativa de criar supostas verdades.

Neste outro exemplo, a revista articula dados de uma pesquisa transpondo-os para a realidade do mercado brasileiro:

*“Um estudo do censo americano apontou que 76 milhões de americanos devem se aposentar no horizonte de cinco a dez anos. Para substituí-los, haverá apenas 45 milhões de pessoas qualificadas. No Brasil, não há um estudo equivalente, mas sabe-se que as empresas estão preocupadas com a sucessão das lideranças. “Há mais posições executivas do que candidatos a elas” afirma Rolando Pelliccia, diretor do Hay Group” (Reportagem nº5 – Setembro, 2008).*

No exemplo abaixo, a voz da revista articula o discurso de dois atores sociais diferentes, o acadêmico e a consultora de RH (Estes atores serão detalhados adiante):

*Na carreira, a solução é saber como corpo e mente se comportam no trabalho. “Devemos ter o bom senso de começar devagarzinho, com metas alcançáveis”, diz Paulo Yazigi Sabbag, professor da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV), de São Paulo, e autor do livro Resiliência — Competência para Enfrentar Situações Extraordinárias na Sua Vida Profissional (Campus/Elsevier). “Depois dá para abraçar desafios maiores”, diz. Como as empresas não farão isso, quem deve conduzir esse processo é o próprio profissional. “Saber o limite ajuda a fazer melhores escolhas de carreira e aumenta a possibilidade de sucesso”, diz Maria Candida, da People & Results. (Reportagem nº94, novembro, 2013).*

No entanto, nem sempre o discurso deste ator social recorre aos outros atores. No exemplo abaixo, a revista faz afirmações sobre as necessidades do mercado sem que isso seja corroborado por outros profissionais, pesquisas ou dados:

*“Embora existam MBAs no Brasil capazes de oferecer ao aluno um método de resolução de problemas, o mercado vê a maioria dos cursos dessa modalidade como reprodutora de modelos existentes. Já o mestrado profissional é visto como um curso que desenvolve a autonomia do aluno, que precisa pesquisar mais e obter suas próprias visões a respeito do assunto estudado.” (Reportagem nº 84 – Junho, 2013).*

O segundo ator social destacado é o profissional-leitor. Esse ator é caracterizado pela sua constante inserção no discurso e constantemente posicionado como o profissional apto a realizar grandes mudanças em sua carreira, apto a se adaptar, aprender coisas novas, se desfazer de antigos hábitos e adquirir novos, sempre que o mercado demandar. Além da transitividade (que será discutida adiante) outra estratégia textual que identifica esse ator social é o texto direcionado diretamente ao leitor, tentando estabelecer um diálogo com aquele que está lendo:

*“Se você se comunica bem, tem ousadia no trabalho e se adapta facilmente a novas situações, saiba que você pode estar na mira de um caça-talentos” (Reportagem nº 4 – Setembro, 2008).*

*“Seu papel é mais estratégico e menos operacional? Veja como dar resultado quando já não é só você que põe a mão na massa” (Reportagem nº 9 – Outubro, 2008).*

*“Se você já tem dinheiro e se julga pronto para o MBA, vá em frente” (Reportagem nº 6 – Setembro, 2008).*

Além do profissional-leitor, outro ator social relevante no discurso analisado é o representante da direção de alguma empresa. Este representante surge algumas vezes na figura do presidente, diretor ou gerente e serve como porta-voz da empresa quase sempre corroborando os argumentos expostos na matéria ou no discurso da revista:

*“Abílio Diniz, presidente do conselho de administração do **Grupo Pão de Açúcar** [...]. Competência, capacidade de organização, proatividade, preocupação com gestão de pessoas, estruturação de processos e de trabalho são essenciais em um profissional capacitado.” (Reportagem nº 42 – Março, 2010, grifo do autor).*



*“Deli Matsuo. Vice-presidente de recursos humanos do Google, de São Paulo. Queremos gente que se destacou ao longo da vida, que se esforçou para estar entre os melhores na escola, no time, na comunidade ou numa ONG. Tem de ter relevância em alguma área. É uma atitude, mais do que formação ou experiência” (Reportagem nº 43 – Abril, 2010).*

*“Normalmente, os presidentes vão tolerar certo nível de tensão, mas nada além. Everaldo Telles, da Ypióca, não costuma se deparar com candidatos nervosos e até destaca que a insegurança é um fator que leva em conta” (Reportagem nº 44 – Junho, 2010).*

Em outros casos, a matéria utiliza uma estratégia de impersonalização por autonomização, atribuindo aos representantes das empresas termos como “mercado”, “organizações” ou “as empresas”. Essa estratégia, segundo Resende e Ramalho (2006, aspas das autoras, p. 73), concede certa autoridade aos enunciados e como não é possível atribuir o enunciado a alguém ele “ganha o estatuto de “objetividade”, o que implica sua valorização como verdadeiro”. Isso pode ser percebido nos exemplos abaixo:

*“Expostas ao mercado internacional e a uma competição mais acirrada, as companhias não podem mais dar segurança no emprego e garantir crescimento por tempo de casa” (Reportagem nº 12 – Setembro, 2008).*

*“Descobrimos uma série de pontos fracos que ainda são aceitos pelas organizações, mas que um profissional precisa melhorar para continuar crescendo” (Reportagem nº 15 – Dezembro, 2008).*

*“A capacidade de colocar as ideias em prática nunca foi tão valorizada pelo mercado.” (Reportagem nº 33 – Outubro, 2009).*

*“As empresas querem, mais do que nunca, sabe quem são os funcionários, em todos os níveis, que têm a veia empreendedora à flor da pele” (Reportagem nº 33 – Outubro, 2009).*

O quarto ator social identificado é o professor ou acadêmico. Da mesma forma que o representante da empresa, o discurso desse ator serve como autoridade dentro do tema discutido. Enquanto o representante da empresa é a voz do mercado, o acadêmico traz à reportagem a voz da ciência, por meio de pesquisas, estudos ou apenas da fala (Aprofundaremos essa discussão sobre vozes quando tratarmos da interdiscursividade mais adiante). As estratégias utilizadas para constituição desse ator passam pela nomeação – são sempre citados pelo nome, tanto do profissional, quanto da instituição – e pela racionalização, na apresentação de pesquisas ou modelos.

De acordo com Charaudeau (2012), as mídias selecionam aqueles que terão espaço nas reportagens baseadas em efeitos valorativos. Dentre esses efeitos, o autor destaca o efeito de saber que ocorre “quando a declaração emana de um locutor que tem uma posição de autoridade pelo saber” (CHARAUDEAU, 2012, p. 169). O autor complementa que a declaração relatada serve para apoiar a explicação sobre as causas ou efeitos de determinado acontecimento:

*“Um estudo do economista Andrew Rose, professor da Universidade da Califórnia em Berkeley, nos Estados Unidos, mostra que países que sediam megaeventos internacionais, ou se candidatam a sediar, têm nos anos subsequentes um aumento de cerca de 30% no comércio internacional” (Reportagem nº 36 – Novembro, 2009).*

*““ A crise desperta o medo de perder o emprego e isso leva os profissionais a adotar atitudes defensivas”, diz o professor Joel Dutra, coordenador do Programa de Gestão de Pessoas, da Fundação Instituto de Administração, de São Paulo” (Reportagem nº18 – Fevereiro, 2009)*

*“A principal função do líder é mobilizar pessoas e comunicar bem as estratégias. “É isso que garante o melhor resultado”, diz Maria Tereza Fleury, diretora da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas.” (Reportagem nº13 – Outubro, 2008).*

Similar aos dois últimos atores sociais descritos (profissional da empresa e o acadêmico), o recrutador (Por vezes citado como *headhunter*), profissional ou consultor de recursos humanos talvez seja uma mescla do representante das empresas e do acadêmico. Esse profissional, responsável por recrutar outros profissionais no mercado, tem um discurso semelhante ao do outro ator social –representante das empresas – e também reproduz a voz do mercado.

No caso das competências é ele quem esclarece o que é mais ou menos importante e requisitado. Também se aproxima do acadêmico por emprestar um suposto saber – ou ciência – ao argumento. Isso pode ser percebido em referências a esse profissional como “o especialista”, como nos dois primeiros exemplos ou no tom de recomendação e instrução desses atores sociais:

*“De acordo com os especialistas, ainda são poucos os executivos que ficam a vontade para falar sobre si mesmo ou sobre experiências adquiridas em situações delicadas” (Reportagem nº 30 – Agosto, 2009).*

*“Os especialistas de carreira revelam ainda quais são as competências que no futuro passarão a ser consideradas fundamentais para a evolução” (Reportagem nº 15 – Dezembro, 2008).*

*“Sua atitude positiva é um investimento de longo prazo. “Faça pelos outros o que gostaria que fizessem por você”, orienta Marcelo Cuellar, consultor da Michael Page” (Reportagem nº 49 – Janeiro, 2011).*

*““Fazer carreira em um mesmo lugar não chega a ser um problema, mas pode dar a impressão de que a pessoa é acomodada”, diz Paulo Bivar, sócio-gerente da filial de Recife da consultoria de recrutamento Asap. ” (Reportagem nº 53 – Junho, 2011).*

Sob nossa ótica, esse ator social é fundamental no reforço do discurso da revista analisada. Essa importância ocorre em função do papel exercido por ele. Ao adotar um discurso próximo do discurso dos representantes das empresas, aliado a um suposto saber conferido pela sua posição na cadeia de recrutamento, esse ator social serve como mediador entre as empresas e o profissional que busca (re) alocação no mercado de trabalho. A escolha dos temas, seleção de assuntos e de pessoas que terão espaço nas reportagens não ocorre de forma aleatória, arbitrária e nem determinado pela intuição jornalística. A definição dos assuntos das reportagens visa atender os interesses das classes que dominam o poder (VAN DIJK, 2008). Segundo este autor, o processo jornalístico procura retratar o poder dos outros ao mesmo tempo em que aprende como contribuir para o poder de sua própria organização. Com isso, ao reforçar o poder das empresas e do mercado a Você S. A. busca, como consequência, reforçar o seu próprio poder como difusora das melhores práticas do mercado. Assim, os recrutadores ou os profissionais de recursos humanos encontram, nas revistas de negócio um canal de comunicação para divulgar as novas requisições do mercado.

Isso é evidenciado abaixo, onde o primeiro trecho mostra o consultor de uma empresa “especializada em recolocação profissional” falando como porta voz de todas as empresas e alinhado com o discurso do presidente destacado no segundo exemplo:

*“As empresas não estão satisfeitas com as habilidades de comunicação de seus executivos, diz Claudio Garcia, presidente da DBM” (Reportagem nº 4 – Setembro, 2008).*

*“Julio Kampff, presidente da Henkel no Mercosul [...] usa a entrevista para avaliar o presente e o futuro do candidato na organização. “Estou*

*interessado[...] além de sua habilidade de comunicação e seu potencial para assumir maiores responsabilidades””(Reportagem nº 44 – Abril, 2010)*

O exemplo abaixo ilustra como a revista serve de meio de comunicação para os recrutadores e como estes servem de fontes de informações para as matérias:

*“A reportagem de Você S/A ouviu 23 executivos, especialistas do mercado, acadêmicos, consultores e headhunters para entender qual o impacto dos fatores externos sobre o ambiente de trabalho e de que forma as pessoas reagem em momentos de incerteza.” (Reportagem nº 18 – Fevereiro, 2009).*

Outro exemplo do alinhamento do discurso dos recrutadores e representante de empresas pode ser visto abaixo, na fala de um presidente enaltecendo a liderança, inclusive sobre aqueles de outras equipes, seguida da reprodução da fala de um consultor ressaltando a mesma característica:

*“Rodrigo Caserta. Vice-Presidente de estratégia de mercado da Totvs, empresa de TI, de São Paulo. “[...] mas é mais importante a capacidade de liderança, mesmo que seja sobre pessoas de outras equipes [...]” “”(Reportagem nº 43 – Abril, 2010).*

*“As organizações procuram gente capaz de influenciar colegas, principalmente aqueles sobre os quais não se tem autoridade formal, diz Alexandre Santille, sócio-diretor do Lab SSJ, consultoria de treinamento corporativo, de São Paulo.(Reportagem nº 62 – Junho, 2012).*

O último exemplo mostra, em uma mesma reportagem, representante da empresa e profissional da empresa de recursos humanos concordando sobre a importância da diversidade nas empresas:

*““Uma equipe com alto grau de diversidade inova mais e mais rápido”, diz Adilson Batista, vice-presidente executivo da Wunderman [...]Segundo Caroline Marcon, do Hay Group, consultoria de RH de São Paulo, essa competência é cada vez mais exigida. “É preciso ter entendimento das culturas e nos ambientes mais distintos””(Reportagem nº 10 – Outubro, 2008).*

É interessante destacar que o espaço dado aos representantes de empresas, acadêmicos e profissionais de recursos humanos é feito constantemente por meio de citações com a reprodução de falas. Essa questão e seus efeitos ideológicos serão abordados mais amplamente quando discutirmos intertextualidade manifesta.

O último ator social percebido, e talvez o mais importante, é o profissional bem sucedido. O discurso das reportagens analisadas constrói esse ator social como um modelo para o profissional-leitor. Para isso utiliza o testemunho do profissional bem sucedido como exemplo de aplicações bem sucedidas de tudo o que foi recomendado ou exposto ao longo da reportagem que resultaram em um suposto sucesso na carreira profissional. Segundo Charaudeau (2012) o efeito de testemunho utiliza pessoas comuns do universo da reportagem para que possam oferecer uma palavra testemunhal. Neste caso, segundo o autor, a revista ganha credibilidade, pois, “a declaração relatada se reveste de um caráter de veracidade por ter como única finalidade descrever a realidade tal como foi vista e ouvida” (CHARAUDEAU, 2012, p. 170).

Essa identidade social é sempre nomeada, visando uma valorização da sua identidade e posicionada em relação à carreira, com destaque para o cargo e, muitas vezes, para a idade, sugerindo uma ascensão precoce. Essa identidade não surge apenas na figura humana de um profissional. Charaudeau (2012) argumenta que o modo de enunciação, ou seja, a forma como o ator social é referenciado, influi na credibilidade da mídia produzindo, inclusive, efeito de verdade e seriedade profissional. Pode surgir também representada por uma empresa que, assim como o profissional, obteve uma suposta ascensão ou crescimento, servindo de exemplo para reforçar os argumentos da revista:

*“Para preencher os novos cargos de liderança, as organizações passaram a promover profissionais muito bem formados, mas cada vez mais jovens. Foi o que aconteceu com o engenheiro mecânico Gustavo Gotelip, mineiro, de 27 anos. Quando assumiu o primeiro cargo de liderança, aos 23 anos, ele enfrentou a delicada situação de gerenciar dois profissionais que já estavam na empresa há 22 anos. [...]. O sucesso fez o jovem líder ser promovido a gerente de engenharia em outra fábrica da empresa [...]. Seu talento lhe garantiu mais uma promoção em menos de dois anos [...]” (Reportagem nº57 – Fevereiro, 2012).*

*“Ana Luiza Masagão Menezes, de 33 anos, foi contratada como gerente de conta do hotel Renaissance São Paulo, da rede Marriot, em 2002, quando tinha 27 anos. Sua primeira função foi cuidar do departamento de eventos e hospedagem de grupos, uma área pouco valorizada internamente. Em um ano, ela percebeu que o setor poderia ser mais bem explorado e trazer mais receita para o hotel. Ana Luiza propôs uma grande reestruturação[...]. No final de um ano, as vendas da área cresceram 50%. [...]. A executiva também viu sua carreira deslancar. Em cinco anos, foi promovida cinco vezes e hoje ocupa o cargo de diretora-geral de vendas e marketing, com*

*cadeira no comitê executivo do hotel. ” (Reportagem nº 11 – Novembro, 2008)*

Em alguns casos, o produtor do texto busca uma relação de causa e consequência, forçando o profissional-leitor a inferir que o benefício se deu em virtude da adoção de determinado comportamento, alinhado com o foco da reportagem:

*“Maurício Panicar, engenheiro paulista de 41 anos, fez carreira no varejo. Agressivo, ele brigava e falava alto com os colegas e até mesmo com os fornecedores. Até que um dia tomou um puxão de orelha do chefe. Daí em diante, passou a ler livros de desenvolvimento pessoal e usar o feedback dos chefes como crítica construtiva. Nos últimos oito anos, Maurício melhorou muito e, com isso, foi crescendo na carreira, até se tornar gerente-geral da rede varejista Leader, no Rio de Janeiro. ” (Reportagem, nº 9 – Outubro, 2008).*

*“Quem procura por um exemplo de diversidade no ambiente de trabalho pode olhar para o escritório paulista da Wunderman, agência de marketing do grupo de propaganda WPP. [...] A variedade é intencional. A Wunderman começou a contratar pessoas de múltiplas origens em 2006, para reunir mentes diferentes. [...] A estratégia trouxe resultados. Em 2006, a agência crescia 30% ao ano. Para 2008, a previsão é crescer 41%. ” (Reportagem nº 10 – Outubro, 2008).*

A ascensão do profissional ou da empresa é sempre suportada por apelos financeiros como aumento de salários ou da lucratividade, reforçando o modelo capitalista na qual está inserida. Segundo Gorz (2007), dentro da lógica capitalista o trabalho desvia-se do sentido original, de suas motivações e sentido para tornar-se um meio de ganhar um salário, deixa assim de fazer parte da vida para tornar-se um meio de ganhar a vida.

Resgatando Gaulejac (2007), quando este nos lembra de que no contexto atual, o ganho financeiro se sobrepõe os valores sociais, o discurso da Você S. A. procura justificar possíveis aspectos negativos do cenário capitalista com compensações financeiras, como no exemplo abaixo, no qual o excesso de responsabilidade pode ser compensado pelo salário, reforçando a lógica econômica como guia para a vida dos indivíduos:

*“O país tem a quinta maior demanda por gerentes de projetos do mundo. Nos próximos sete anos, serão necessários mais de 1, 3 milhão de profissionais para dar conta do recado. “O capital investido nesses projetos é altíssimo e qualquer falha representa um prejuízo enorme”, diz Ricardo*

*Triana, vice-presidente do conselho diretivo do PMI. Diante de tanta responsabilidade, a recompensa é alta. O salário médio de um gerente de projetos no Brasil, segundo levantamento do PMI, é de 12 000 reais mensais. De acordo com a consultoria de recrutamento Michael Page, os contracheques variam de 8 000 a 18 000 reais, em média, mas é possível encontrar profissionais ganhando até 50 000 reais.” (Reportagem nº 77 – Março, 2013).*

Podemos depreender destes exemplos que há certa legitimação do ganho financeiro como norteador da escolha de carreira segundo o discurso da Você S. A. Assim, segundo o discurso da revista, uma escolha feita exclusivamente baseada no retorno financeiro é uma escolha aceitável e coerente.

Iniciando a análise do vocabulário das reportagens selecionadas, identificamos que os significados das palavras possuem participação considerável na formação do discurso. O primeiro exemplo destacado é da palavra caça-talentos ou do seu uso em inglês *headhunter*. A lexicalização das duas palavras, (Caça e talento em português e caçador de cabeças em uma tradução livre do inglês) indica uma visão particular do mercado, cuja percepção dos indivíduos os aproxima de uma visão animalésca, uma vez que são vistos como “cabeças” ou “caças”. O termo cabeças é, normalmente, atribuído aos bois e o termo caça é, frequentemente, utilizado para referenciar um animal, seja ele qual for, que é caçado. Essa percepção coloca os indivíduos em uma posição passiva, de mão de obra trabalhadora que é vista, observada, analisada e, quando possui características que agradam ao caçador, é caçada. Podemos argumentar que o uso destes termos minimiza até a visão do trabalhador como uma mercadoria, reduzindo-o a uma caça:

*“Se você se comunica bem, tem ousadia no trabalho e se adapta facilmente a novas situações, saiba que você pode estar na mira de um caça-talentos” (Reportagem nº 4 – Setembro, 2008).*

*““ Oheadhunter competente sempre busca atender às necessidades da companhia que o contratou”, explica Juliana” (Reportagem nº 41- Março, 2010).*

*“E, para caçar os talentos, busca profissionais com experiência nas áreas” (Reportagem nº 7 – Outubro, 2008).*

Outro exemplo de significado de palavras provém do uso de valor de mercado para se referir à remuneração ou salário do indivíduo. O uso dessa

expressão na tentativa de descrever o valor que o profissional teria o coloca no mesmo patamar que produtos disponíveis no mercado, cujo preço é avaliado por terceiros e, novamente, cabe ao indivíduo apenas se adequar às exigências do mercado para que seu “valor de mercado” possa subir:

*“Qual é o seu valor de mercado? Se você não recebeu nenhuma proposta de emprego [...], reveja sua atitude. [...] E isso o torna alguém ‘sem valor comercial’.” (Reportagem nº 56 – Janeiro, 2012. Aspas do autor).*

A análise das metáforas indicou uma construção do mundo corporativo como um ambiente hostil, espaço de competição e individualismo. Isso pode ser percebido no uso de metáforas como “sobreviver” no sentido da permanência do indivíduo no mercado de trabalho. No primeiro exemplo, uma entrevista com o autor de um livro cujo título é “Guia de Sobrevivência na Selva Empresarial”<sup>2</sup>, o verbo sobreviver é associado à outra metáfora, comparando o ambiente empresarial a uma selva caracterizando-o como um lugar adverso:

*“Como um profissional faz para sobreviver na selva empresarial? [...] Por que os profissionais precisam de um guia de sobrevivência para o mundo corporativo?” (Reportagem nº 19 – Fevereiro, 2009).*

No segundo exemplo, a “sobrevivência” do profissional é atrelada à metáfora da navegação, com o adendo de que o comando do “barco” está nas mãos do profissional:

*“Como sobreviver às mudanças. Não deixe que os grandes processos de transição atrapalhem sua carreira. [...] “Em hipótese alguma você pode soltar o leme”, diz o superintendente.” (Reportagem nº14 – Dezembro, 2008).*

Abaixo, a reportagem utilizou o verbo “segurar” para expressar a tentativa do indivíduo de continuar empregado. O uso deste verbo no lugar de “permanecer”, por exemplo, sugere uma possível dificuldade que o trabalhador teria em continuar empregado. A metáfora utilizada remete a posição de angústia do indivíduo que precisa “se segurar” em algo que lhe é precioso, mas pode lhe escapar, como no caso, o seu próprio cargo:

<sup>2</sup> A edição de fevereiro de 2009 traz uma entrevista com Augusto Dias Carneiro, autor do livro Guia de Sobrevivência na Selva Empresarial (Editora Campus/Elsevier).



*“Uma pesquisa conduzida pela Accenture nos últimos meses de 2008 mostra que ao menos 30% dos profissionais entrevistados já estavam tomando medidas com o objetivo de se segurar no cargo, principalmente esticando o expediente” (Reportagem nº22 – Março, 2009).*

Esses exemplos ilustram a representação do mundo corporativo nos discursos analisados. Este discurso retrata um ambiente ameaçador, no qual a permanência ou não depende do profissional que deve se esforçar para manter o seu status atual. O ambiente hostil representado nos discursos induz o indivíduo a sentir-se constantemente ameaçado e como consequência disso buscar continuamente seu aperfeiçoamento. Tal situação aproxima-se do discurso da empregabilidade na medida em que faz com que os indivíduos procurem melhorar e buscar novas habilidades com o intuito de mostrar-se atraente para as empresas.

Outras metáforas indicam a visão do trabalhador como um componente do mercado, visto como uma peça de um maquinário maior, capaz de se “reinventar” de acordo com as mudanças do ambiente:

*“Para quem está muitos anos num mesmo cargo ou numa mesma empresa, é importante combater a acomodação. [...]. “Quanto mais se reinventar, melhor”, diz Karin Parodi, diretora da consultoria Career Center, de São Paulo” (Reportagem nº 53 – Junho, 2011).*

Ou ainda de se “danificar” ao invés de adoecer ou se cansar:

*“As pessoas chegam muito danificadas [ao coaching] porque as empresas não permitem contemplação, observação, um tempo para mediar sobre os assuntos” (Reportagem nº 19 – Fevereiro, 2009).*

No que diz respeito à gramática (Ver quadro 2), nos textos analisados identificamos também a transitividade e a modalidade como estratégia utilizada na argumentação das reportagens. Em relação à transitividade, frequentemente o leitor é colocado como agente das orações em uma tentativa de impeli-lo a buscar uma alteração de sua condição atual na busca pela adequação ao que o texto julga ser importante. No exemplo abaixo o leitor é colocado como agente implícito do verbo perceber:

*“Se o processo de experimentar (e errar) é inibido, a criatividade se enfraquece. Por isso, é importante perceber, durante o trabalho, o momento que alguém reprime a capacidade de pensar diferente” (Reportagem nº58 – Março, 2012).*

Em outros casos o agente (leitor) é omitido, iniciando a frase com o verbo no imperativo:

*“Desenvolver habilidades de comunicação, resolução de conflitos e relacionamentos interpessoais também pode ser uma boa ferramenta de auxílio [...] se você não se relaciona bem com os outros” (Reportagem nº67 – Agosto, 2012).*

Nos exemplos abaixo, o leitor é colocado de forma explícita como o agente responsável pelo cumprimento de seus deveres e pelo estabelecimento de parcerias com o chefe:

*“Para conseguir cumprir seus deveres, você vai precisar defender suas ideias” (Reportagem nº18 – Fevereiro, 2009).*

*“Para fazer seu trabalho, você não pode ver o chefe como uma barreira. É preciso estabelecer com ele uma relação de parceria” (Reportagem nº62 – Junho, 2012).*

Porém, a forma mais recorrente de utilização do leitor como agente é a utilização do verbo no imperativo ao iniciar as frases:

*“Desenvolva sua inteligência cultural” (Reportagem nº10 – Outubro, 2008).*

*“Converse com muita gente. A troca de experiência vai ajuda-lo a perceber que as incertezas da crise afetam os outros” (Reportagem nº18 – Fevereiro, 2009).*

*“Prepare-se para liderar” (Reportagem nº5 – Setembro, 2008)*

*“Avalie seu comportamento: Pergunte ao time como as pessoas enxergam seu comportamento.” (Reportagem nº8 – Outubro, 2008)*

Essa forma compõe a maioria das recomendações de aperfeiçoamento onde o leitor (Referido pelo pronome “você”) é o agente implícito da oração. Isso sugere uma capacidade voluntária do leitor em alterar e comandar seu próprio destino de acordo a sua vontade e, principalmente, sugere que o profissional-leitor é o principal agente responsável por sua qualificação para adequação, inserção e ascensão no mercado de trabalho:

*“Engaje a equipe [...] Comunique bem [...] Use a diplomacia [...] Ganhe visão360°[...] Pense grande [...] Fique zen [...]” (Reportagem nº9 – Outubro, 2008)*

*“Agente o tranco [...] Faça seu trabalho aparecer [...] (Reportagem nº18 – Fevereiro, 2009)*

*“Enfrente um mundo complexo. Competências necessárias para gerar vantagem competitiva” (Reportagem nº36 – Novembro, 2009).*

Essa prática é frequentemente utilizada em recomendações e dicas prescritivas de como realizar determinada tarefa ou como adquirir alguma característica (“Como fazer”). Por isso, a análise da transitividade do texto supõe uma assimetria de poder na relação social entre o texto (ou o seu produtor) e o leitor onde o primeiro detém certa autoridade para sugerir a melhor decisão a ser tomada ao colocar o segundo como agente de suas recomendações.

No entanto a análise da transitividade se inverte quando as reportagens tratam de itens supostamente negativos. No recorte abaixo, a evolução tecnológica seria a responsável pelo aumento do número de atividades, mas ao ser colocada na voz passiva, a oração perde o seu agente e por isso não é possível atribuir responsabilidade de quem aponta tal fenômeno como causador do outro:

*“A evolução tecnológica é apontada como um dos fatores para o aumento do número de atividades no trabalho” (Reportagem nº61 – Maio, 2012).*

No primeiro exemplo abaixo, a falta do agente na frase impossibilita determinar quem demanda “um comportamento extrovertido e comunicativo” e o produtor do texto deixa essa dedução para o leitor. Ou seja, o leitor é o responsável por interpretar ou deduzir quem espera tal comportamento dos profissionais. No segundo exemplo, também é impossível saber quem exige tal competência uma vez que o verbo “ser” é escrito na voz passiva (é cada vez mais exigida). Essa estratégia permite que o discurso imponha determinada condição ao trabalhador sem declarar o responsável por tal imposição:

*“A demanda por um comportamento extrovertido e comunicativo, que tradicionalmente caracterizou executivos da área comercial, foi a que mais cresceu e hoje é esperada de profissionais de todos os departamentos” (Reportagem nº 4 – Setembro, 2008).*

*“Segundo Caroline Marcon do Hay Group, consultoria de RH de São Paulo, essa competência é cada vez mais exigida” (Reportagem nº 10 – Outubro, 2008).*

Outro aspecto relevante na análise dos textos diz respeito a pouca modalização e excesso de afirmações categóricas como estratégias de retórica nos discursos da mídia de negócios. Segundo Fairclough (2001) a mídia utiliza afirmações categóricas com o objetivo de sistematizar em fatos informações oriundas de interpretações e eventos complexos. Além disso, segundo o autor, o texto jornalístico é dotado de pouca modalização como nos exemplos:

*“É um exemplo claro de como tem de mudar quem está em uma dessas empresas dinâmicas de hoje” (Reportagem nº3 – Setembro, 2008).*

*“Daqui para a frente, pluralidade será essencial” (Reportagem nº5 – Setembro, 2008)*

Em consonância com o argumento de Misoczky (2005), também foi identificado nas reportagens analisadas que a pouca modalização do texto pode indicar uma opção pouco dialógica levando, em casos extremos, à adoção de suposições:

*“Em períodos de instabilidade econômica e corte de funcionários, a competição aumenta no ambiente de trabalho.” (Reportagem nº 22 – Março, 2009).*

*“Com a crise econômica, no entanto, o cenário mundial mudou e, inevitavelmente, mudou também a velocidade com que surgem as oportunidades de crescimento.” (Reportagem nº25 – Maio, 2009).*

Ao mesmo tempo, a modalização pode embutir um senso de obrigação ao leitor ou permissão por parte do produtor do discurso. Isso pode ocorrer por meio do uso dos verbos “pode”, “deve” ou “precisa”:

*“Se você usa barba, não precisa raspar. Cuide apenas de deixa-la alinhada” (Reportagem nº65 – Agosto, 2012).*

*“Veja quais são as competências que você precisa desenvolver para fazer uma carreira de sucesso num mercado globalizado” (Reportagem nº 46 – Agosto, 2010).*

*“Mulheres também podem convidar colegas para almoçar” (Reportagem nº 49 – Janeiro, 2011).*

O uso desses verbos sugere uma relação de poder assimétrica, uma vez que o produtor do discurso é quem determina o que pode, deve ou precisa ser feito ou dito (FAIRCLOUGH, 2001):

*“Não se deve resistir às variações de cenário, diz Vera Saicali” (Reportagem nº 15 – Dezembro, 2008).*

*“Como um profissional faz para sobreviver na selva empresarial? Que atitudes ele deve tomar? Para sintetizar, há três coisas essenciais que ele deve fazer [...]” (Reportagem nº 19 – Fevereiro, 2009).*

As recomendações voltadas para a inserção, permanência e ascensão do profissional no mercado de trabalho também utilizam pouca ou nenhuma modalização a fim de reafirmar seus conteúdos, usando frequentemente o verbo ser no presente do indicativo (é). Essas situações são caracterizadas por uma suposta verdade embutida nas assertivas:

*“Para crescer na carreira, também é preciso demonstrar com clareza seus resultados e qualidades” (Reportagem nº 11 – Novembro, 2008).*

*“Influenciar pessoas é determinante para ter bons resultados [...] A comunicação é outro ponto crucial para o bom desempenho [...]” (Reportagem nº 9 – Outubro, 2008).*

*“Agora quando contrato um gestor, penso que é fundamental que ele seja uma agente de mudança nato” (Reportagem nº 3 – Setembro, 2008).*

*“Maturidade é fundamental para crescer na carreira de maneira consistente” (Reportagem nº 24 – Abril, 2009)*

*“Na carreira, sua missão é ficar na medida certa dessa competência [...]” (Reportagem nº 8 – Outubro, 2008).*

Por último, a análise da coesão textual indicou um possível posicionamento ideológico por parte dos produtores do texto. Fairclough (2001) argumenta que os produtores do texto posicionam os intérpretes como sujeitos quando estabelecem as relações – explícitas ou não – entre as orações. Dessa forma, a coesão pode ser entendida como um modo significativo de trabalho ideológico.

#### 4.4

### **Segunda Dimensão do Modelo Tridimensional: Análise da Prática Discursiva**

Passemos agora para a análise da prática discursiva, dividida em (1) produção do texto que abrange as dimensões de intertextualidade (Manifesta e interdiscursividade), (2) distribuição do texto que compreende a análise das cadeias intertextuais e o (3) consumo do texto, analisado por meio da coerência textual. Além das dimensões citadas, a análise da prática discursiva inclui também a análise dos atos da fala, ou (4) força do discurso.

Cabe ressaltar que apesar de envolver aspectos formais do texto e não ser responsável pela produção, distribuição ou consumo do texto, Fairclough (2001) categorizou a força dos enunciados discursivos como análise da prática discursiva uma vez que ela é parte do componente acional do texto, do seu significado interpessoal e da ação social que realiza. Segundo o autor, a força do enunciado inclui promessas, pedidos e ameaças.

Na análise das reportagens foram identificados alguns tipos promessas dentro de um modelo de “faça e consiga”, ou seja, caso o leitor faça o que está sendo proposto atingirá o resultado descrito:

*“Por isso, quem souber lidar com esses grupos diversos e trabalhar bem nessas equipes sai ganhando” (Reportagem nº3 – Setembro, 2008).*

*“Quem reúne senso de urgência com equilíbrio emocional para tomar decisões virou indispensável” (Reportagem nº 24 – Abril, 2009).*

*“Cresceram na empresa os gestores que souberam negociar com a equipe as metas arrojadas, definidas pela diretoria” (Reportagem nº 9 – Outubro, 2008)*

As promessas são importantes na construção do discurso publicitário, que atravessa o discurso da Você S. A. (O discurso publicitário será discutido adiante quando tratarmos de interdiscursividade). Por meio das promessas, a Você S. A. procura oferecer ao leitor a solução para um suposto problema ou a condição para alcançar determinado algum objeto de desejo. Além disso, identificamos também promessas feitas por meio de exemplos de profissionais que cresceram na profissão adotando as técnicas e comportamentos recomendados. Esses exemplos sugerem ao leitor a viabilidade de sucesso similar fazendo uso das sugestões da revista. No primeiro exemplo podemos perceber uma relação de causa e consequência entre a competência foco da matéria (Aprender rápido) e o fato da profissional destacada ter conseguido crescer na carreira, enquanto no segundo exemplo a reportagem, cujo foco era a proatividade, reproduz a fala do profissional que corrobora com o argumento da matéria:

*“Aprender rápido é uma competência valorizada. Em um mercado que muda sem parar, a agilidade para aprender coisas novas virou uma habilidade valorizada. [...] Karime Abib, engenheira, 37 anos: agilidade de aprendizagem a ajudou a crescer na carreira.” (Reportagem nº 39 – Fevereiro, 2010)*

*“Profissionais que só agem mediante a cobrança do gestor têm menos chance de ter promoção ou aumento de salário. Pior, eles são os primeiros a ser demitidos quando a ordem é cortar custos. Alexandre Mutram, diretor de atendimento da agência Tudo, em São Paulo: “Se eu não fosse ativo, minha carreira teria estagnado” (Reportagem nº64 – Julho, 2012).*

Por vezes o cargo do profissional citado recebe destaque no texto reforçando a estratégia de suposto sucesso na carreira devido à utilização da prática em questão. No exemplo abaixo, a matéria sugere que o uso do networking (tema da reportagem) foi decisivo para que o executivo atingisse o cargo de presidente:

*“As pessoas estão mais conectadas do que nunca por meio das redes sociais, mas o networking continua negligenciado. Saiba por que essa prática é crucial para a carreira. [...] Leonardo Figueiró, de 33 anos, presidente do World Trade Center em Belo Horizonte, aprendeu a fazer networking quando ainda era trainee na Câmara Americana de Comércio de São Paulo [...] A facilidade que tem para conhecer gente por meio do networking lhe rendeu o emprego atual [...]” (Reportagem nº 49 – Janeiro, 2011).*

*“Ser multitarefa virou exigência básica para trabalhar. [...] Fábio Nabozni, de 37 anos, gerente nacional de vendas da Novartis, e Maria Priscila Alves de 30 anos, diretora da agência de comunicação Mapa, são casados e demonstram preferência por trabalhos de atividades múltiplas [...]” (Reportagem nº61 – Maio, 2012).*

Outro aspecto importante dos atos da fala são as ameaças. De acordo com Fairclough (2001), avaliar a força de um enunciado depende da compreensão do seu contexto. Por isso, ao tratarmos da força das ameaças contidas no texto é mister ressaltar que isso ocorre em um contexto de supostas transformações e incertezas onde o indivíduo é constantemente exigido e na qual a manutenção do seu emprego seria fruto de seu esforço e dedicação. Assim, as ameaças ganham força ao supor que a não adequação à nova organização do trabalho colocaria o indivíduo à margem do mercado de trabalho. Podemos perceber isso no primeiro exemplo abaixo, onde ao argumentar sobre a necessidade da maturidade para o sucesso profissional, a reportagem sinaliza uma possível demissão para os que não possuem tal característica e no segundo, onde há uma clara ameaça ao emprego caso o indivíduo opte por pedir um aumento salarial durante a crise:

*“Mais do que ajudar o profissional a alcançar uma promoção, essa característica dá à pessoa maior empregabilidade. “A falta de maturidade está por trás da maioria das demissões de executivos nos últimos anos””, (Reportagem nº 24 – Abril, 2009).*

*“Você realmente quer pedir aumento no meio da crise? Saiba que, na maioria das vezes, isso vai soar como a mais completa falta de noção. E, se isso ocorrer, seu nome pode ir parar na lista de corte” (Reportagem nº 18 – Fevereiro, 2009).*

No próximo exemplo, a ameaça também é colocada sob a forma da incerteza sobre a situação do profissional no mercado de trabalho, no entanto aqui ela não trabalha mais com o risco de demissão e sim no risco da ascensão ou não do profissional:

*“O perigo da estagnação: A maior parte dos executivos brasileiros vai parar de progredir na carreira em algum momento da vida. Saiba como evitar a paralisia profissional [...] A constatação é que 78% dos profissionais brasileiros estão ou ficarão estagnados durante a carreira” (Reportagem nº 72 – Janeiro, 2013).*

Para análise da produção textual – e em relação à intertextualidade –, identificamos ainda que as reportagens são de natureza coletiva e permeada por diversos exemplos de intertextualidade manifesta, onde o texto é atravessado por outros. Ou seja, os produtores do texto utilizam-se de citações para representar outros discursos:

*“[...] mais três habilidades estão valorizadas: possuir poder de análise; didática para liderar e comunicação eficiente. “Elas são unanimidades nas companhias brasileiras atualmente”, diz Anderson Sant’anna, professor da Fundação Dom Cabral (FDC). ”“ (Reportagem nº47 – Novembro, 2010).*

*““O sucesso de um bom profissional se apoia em três pilares: competência, sorte e uma boa rede de contatos”, diz Adrian Tsallis, sócio-diretor da 2Get, empresa de executive search, que tem sede em São Paulo” (Reportagem nº49 – Janeiro, 2011).*

*“O presidente da companhia resume o perfil que eles precisam. “Queremos um executivo mais complexo”, diz Laércio Cosentino.” (Reportagem nº 3 – Setembro, 2008).*

Segundo Maingueneau (1987), o uso de aspas indica um afastamento do locutor em relação ao que foi enunciado, fazendo uso do discurso de outro como forma de sustentar ou proteger sua própria posição. Por isso, é importante ressaltar que as intertextualidades citadas servem também como legitimação, pois o produtor do texto dá voz a supostas autoridades em determinados assuntos que corroboram o argumento do discurso exposto nas reportagens

*“Segundo o headhunter Gerson Correia, da empresa de consultoria Talent Solution, essa característica é fundamental para crescer na carreira. “Nas empresas, a palavra de ordem hoje é mudança, um profissional só se*



*desenvolve se conseguir se adaptar facilmente.”” (Reportagem nº 39 – Fevereiro, 2010).*

Maingueneau (1987) destaca que o apelo à determinada autoridade advém do valor de verdade dado à assertiva de tal autoridade. No entanto uma autoridade só será reconhecida como autoridade dentro de uma formação discursiva específica.

*“No primeiro contato, você tem de fazer com que a outra pessoa perceba que você é ou tem a solução que ela precisa”, afirma Gilberto Guimarães, professor da HSM Educação, de São Paulo. ” (Reportagem nº 91 – Outubro, 2013).*

Além da citação direta, outro exemplo de intertextualidade manifesta é a pressuposição. Segundo Fairclough (2001) a pressuposição pode conter um efeito insincero, capaz de manipular as pessoas devido à dificuldade em contestar sua veracidade. Nos exemplos a seguir o uso do artigo(s) definido(s) (o, a, os, as) indica a pressuposição da existência de determinado fenômeno:

*“Os resultados mostram qual é o perfil desejado pelas companhias” (Reportagem nº 63 – Julho, 2012).*

*“Quem aposta todas as fichas na pós-graduação para ganhar em troca o emprego dos sonhos também pode estar em descompasso com o que as empresas buscam” (Reportagem nº 73 – Fevereiro, 2013).*

*“As demandas do mundo profissional são crescentes, a conectividade faz com que quase todo mundo trabalhe no esquema de 24 horas por sete dias da semana” (Reportagem nº 74 – Março, 2012).*

*“Entender como as exigências de sustentabilidade têm impacto sobre o negócio, [...] são algumas das características que se espera de quem trabalha, ou pretende fazer carreira, numa das empresas capitalizadas recentemente” (Reportagem nº 3 – Setembro, 2008).*

Nos trechos citados acima parece haver uma construção de discursos baseados nas pressuposições de existência de um “perfil desejado”, “emprego dos sonhos”, “demandas do mundo profissional” ou “exigências de sustentabilidade”. Ou seja, são invocados pressupostos de outros textos, supostamente verdadeiros, a fim de corroborar seus argumentos e dar-lhes, por meio dessa estratégia, valor de verdade.

Podemos argumentar que não há indícios de que haja efetivamente “o perfil desejado” ou que haja “as demandas do mundo profissional”. No entanto, o discurso das matérias analisadas utiliza essa estratégia para fundamentar sua

retórica na construção do seu discurso sobre o mercado de trabalho. No trecho abaixo, inclusive, há uma união de pressuposição com uma afirmação categórica. Além de pressupor a existência de um senso comum que baseia as escolhas de carreira, os produtores do texto ainda afirmam que esse senso comum é o exposto por eles:

*“[...] se você já tem uma aptidão natural, investir nessa habilidade parece ser o caminho mais eficaz para obter bons resultados. Pelo mesmo raciocínio, tentar aprimorar pontos fracos soa como perda de tempo, já que você dificilmente se tornará excelente naquilo em que tem pouca ou nenhuma vocação. Esse é o senso comum que baseia escolhas de carreira e decisões diárias da maioria dos profissionais” (Reportagem nº 31- Agosto, 2009).*

As pressuposições podem ser identificadas também por meio do uso de expressões negativas, como no exemplo abaixo onde a expressão “não são tão valorizadas”, pressupõe que no passado a criatividade foi importante, criando a impressão de obsolescência dessa competência:

*“Nem todas as habilidades estão em alta. Existem também aquelas que, embora sejam importantes, já não são tão valorizadas pelas organizações na hora de escolher um executivo. A criatividade é uma competência que está nessa lista” (Reportagem nº 4 – Setembro, 2008).*

Mesmo que a frase não seja gramaticalmente negativa pode sugerir uma pressuposição caso seja semanticamente negativa, como no exemplo:

*“Agora, o mercado valoriza – e paga melhor – os líderes que sabem engajar e reconhecer seus colaboradores” (Reportagem nº 13 – Outubro, 2008).*

Ainda em relação ao trecho destacado, ideia temporal oferecida pela palavra “agora” pressupõe que em um momento anterior o mercado não valorizava tal característica, além da pressuposição de que o mercado possui vontades próprias. Essas duas ideias associadas criam a ideia de mudança – constante – do mercado de trabalho.

Outra característica importante da produção textual é a interdiscursividade. A preocupação agora não recai sobre os textos incluídos no texto analisado (intertextualidade manifesta), mas sim nos discursos e convenções que atravessam o discurso analisado e como o último se apropria do primeiro.

Nas reportagens foram identificados basicamente três tipos de discurso: (1) o primeiro deles se aproxima do discurso do mercado, (2) o discurso técnico-científico e (3) um discurso bem próximo do publicitário.

O primeiro tipo de discurso identificado, que aqui chamaremos de discurso do mercado, ganha voz basicamente, mas não exclusivamente, por meio dos representantes das empresas. Esse discurso engendra o discurso capitalista, reforçando valores como o individualismo, a competição, recompensa financeira e o bem estar por meio do suposto sucesso profissional. Segundo Gaulejac (2007), o ideal contemporâneo é ser competitivo, custe o que custar, pois esta competitividade tornou-se o fim do trabalho atual e não mais um meio de alcançar resultados. Relembrando Gorz (2007, p. 73), segundo o discurso capitalista, “a elite deve pertencer ao mundo “daqueles que lutam e vencem”” e vencer depende do esforço individual. Este posicionamento tem como consequência a valorização da super competitividade e do carreirismo. O discurso da Você S. A. reforça a competição como condição natural do ambiente corporativo, sob a qual o trabalhador deve adaptar-se:

*“Ficou mais competitivo. Em períodos de instabilidade econômica e corte de funcionários, a competição aumenta no ambiente de trabalho” (Reportagem nº 22 – Março, 2009).*

*“A concorrência no mundo corporativo é normal e legítima. Sem ela, permaneceríamos no mesmo lugar.” (Reportagem nº 79 – Abril, 2013)*

*“Você tem um bom salário, oportunidades de desenvolvimento, desafios e espaço para crescer. Tudo vai bem até o dia em que um colega é promovido. Aparentemente não há problema algum, afinal você tem tudo o que precisa. Mas você se sente incomodado, como se algo não estivesse certo. Trata-se de uma sensação de perda, provocada pela comparação com o sucesso alheio. “Achamos que sempre estamos perdendo algo e que, na disputa do dia a dia, não podemos deixar de ganhar nada”, diz o professor Anderson de Souza Sant’anna, da Fundação Dom Cabral (FDC), de Minas Gerais.” (Reportagem nº93 – Outubro, 2013).*

Nas empresas capitalistas modernas, a excelência profissional é o código de apreciação individual (PAGÉ ET AL, 1986). Ou seja, o trabalhador, para ser apreciado nas e pelas empresas deve atingir o sucesso que, por sua vez é fruto da ascensão na hierarquia da empresa. Dessa forma, o sucesso do indivíduo depende de sua ambição para escalar o organograma da empresa. Esta postura é legitimada e propagada pela Você S. A. onde, em seu discurso, não há espaço para a falta de ambição:

*“Para o alto e avante. Essa costuma ser a ideia de sucesso profissional. Pelo menos segundo o senso comum do mundo corporativo” (Reportagem nº 23 – Março, 2009).*

Este discurso é semelhante à ideologia capitalista descrita no referencial teórico (Ver a discussão nas páginas 12 e 13) cuja característica inclui o estímulo a competição individual entre os indivíduos (GAULEJAC, 2007) que devem buscar o suposto sucesso profissional por meio da ascensão na hierarquia organizacional combinada com aumentos salariais:

*“No Brasil, as pessoas com curso superior ganham pelo menos 20% a mais do que as pessoas que não tem diploma. Já um MBA no exterior pode dobrar o salário de um executivo em cinco anos” (Reportagem nº 17 – Janeiro, 2009).*

*“Gustavo já queria fazer mestrado profissional quando a empresa lançou o edital do curso, que representa uma oportunidade de crescimento interno. [...]. A começar pelo salário dos mestres, que, em média, é 84% mais alto do que o de trabalhadores que têm apenas a graduação, de acordo com estudo divulgado em abril de 2013 pelo Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE), órgão ligado ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, sobre a situação de mestres e doutores no Brasil de 1996 a 2009.” (Reportagem nº84 – Junho, 2013).*

Dessa forma a escolha do trabalho baseia-se no potencial de ganho financeiro e não mais em valores simbólicos de bem comum (GAULEJAC, 2007). Além disso, o discurso do mercado reduz as alternativas do indivíduo, oferecendo apenas as opções de aceitar ou não as condições da empresa. Ao trabalhador resta apenas as opções de aceitar ou pedir demissão, aceitar ou renunciar (PAGÉ ET AL 1986):

*“O profissional tem o direito de falar “não” (para uma promoção). Cabe a empresa gerenciar a situação e ao profissional lidar com o risco de perder o emprego, já que nem todas as companhias estão abertas a situações desse tipo” (Reportagem nº 71 – Janeiro, 2013).*

O segundo discurso identificado é o técnico-científico. Este discurso, na maioria dos casos, encontra nos acadêmicos seu porta-voz, porém, mesmo sem a presença de professores e pesquisadores explicitamente citados, é possível perceber esse discurso por meio de citações de pesquisas feitas em universidades ou em empresas. Este discurso possui um tenor estilístico formal, utilizando recursos de racionalização em sua retórica. Este discurso busca minimizar as interpretações do leitor, não deixando espaço para a dúvida ou a contestação. Charaudeau (2012) argumenta que a utilização de outro discurso visa produzir

diferentes tipos de prova no discurso analisado. Apoiando-se no discurso externo, o discurso analisado procura produzir provas de autoridade, uma vez que demonstra o conhecimento daquilo que está sendo citado, e posicionamento de poder, “na medida em que citar é fazer saber alguma coisa ao outro, revelar-lhe o que foi dito e que ele ignora” (CHARAUDEAU, 2012, p. 163):

*“Segundo 61% dos entrevistados na pesquisa, passar por muitas empresas não só é necessário como faz bem para o currículo” (Reportagem nº 12 – Setembro, 2008).*

*“Ser criativo não é uma prioridade para o gerente médio, diz o psicólogo Howard Gardner, professor da Universidade Harvard [...]” (Reportagem nº 4 – Setembro, 2008).*

O terceiro discurso que compõe o discurso das reportagens analisadas é o que denominamos de discurso publicitário. Este discurso caracteriza-se pelo modo como o produtor textual incita o leitor na tentativa de persuadi-lo a agir do modo desejado (CHARAUDEAU, 2010). A revista *Você S. A.* assume, neste tipo de discurso, o papel da instância publicitária cuja legitimidade é dada por sua posição em uma economia de mercado e tal legitimidade confere a ela o direito de enaltecer as vantagens de determinado produto e oferecer ao público como suprir sua demanda. No caso da *Você S. A.* o produto ofertado são as recomendações, sugestões, conselhos e dicas dadas aos leitores. Segundo Charaudeau (2010, p. 64), o discurso publicitário ao mesmo tempo em que apresenta o objeto de desejo (vaga de emprego ou promoção) como benefício absoluto, apresenta também o produto (recomendações, conselhos, dicas) como o “único meio [...] para realizar o sonho”. Essa dinâmica é ilustrada no exemplo abaixo onde a evolução na carreira como o objeto de desejo que só pode ser alcançado por meio do consumo do produto, no caso o desenvolvimento da competência da maturidade:

*“Ter maturidade é uma condição fundamental para quem pretende evoluir de forma consistente na carreira. Mais do que ajudar o profissional a alcançar uma promoção, essa característica dá à pessoa maior empregabilidade. “A falta de maturidade está por trás da maioria das demissões de executivos nos últimos anos”, diz Claudio Garcia, presidente da DBM, consultoria de recolocação de executivos.” (Reportagem nº 24 – Abril, 2009).*

Este processo do discurso publicitário também utiliza-se das promessas como estratégia de incitação ao leitor (as promessas também foram analisadas anteriormente quando tratamos das forças dos enunciados). Segundo

Charaudeau (2012) o *status* de verdade no discurso publicitário é da ordem do que pode ser conseguido, obtendo-se determinado comportamento. Nas palavras do autor, “um dom mágico é oferecido [...] cuja realização benéfica para o alvo (leitor) só se concretizará se este se apropriar do dom” (CHARAUDEAU, 2012, p. 61). Segundo o autor, o objetivo do discurso publicitário é seduzir ou persuadir o leitor. Como no exemplo abaixo, onde podemos perceber o discurso publicitário embutido na promessa de que a beleza se traduz em benefícios no trabalho, ou que o profissional será mais visado caso tenha mais autonomia:

*“Pouca gente, entretanto, leva em conta o peso da aparência em uma trajetória profissional de sucesso. [...] os bonitões e as bonitonas têm maior probabilidade de ser promovidos e de permanecer empregados.” (Reportagem nº 98 – Novembro, 2013).*

*“Se esse funcionário combinar tudo isso com autonomia e iniciativa no trabalho, será ainda mais visado” (Reportagem nº 4 – Setembro, 2008).*

Outra marca desse tipo de discurso é a comunicação direta o que, segundo Fairclough (2001) é um marcador de informalidade na publicidade moderna e os títulos e subtítulos em formas de pergunta que aproximam-se dos *slogans* publicitários (CHARAUDEAU, 2012):

*“E você, já está preparado para essa avaliação?” (Reportagem nº 21 – Fevereiro, 2009).*

*“Se você acha que é a bola da vez, saiba como se portar nas situações de competição [...]” (Reportagem nº 22 – Março, 2009).*

*“Qual é o seu limite? Carreira também tem de ser sustentável” (Reportagem nº 94 – Novembro, 2013).*

*“Por que as pessoas atraentes têm mais sucesso?” (Reportagem nº 94 – Novembro, 2013).*

Enfim, a produção do texto, analisada anteriormente, sugere que o discurso sob análise pertence a uma cadeia de comunicação mais ampla. A apropriação de citações, falas, pressuposições (intertextualidade manifesta) e de discursos (interdiscursividade) indica que os discursos analisados foram construídos a partir de outros textos e por isso podem estar sujeitos a apropriação de seus respectivos discursos por outro produtor de texto que irá transformá-lo e reutilizá-lo. Essa ideia é reforçada pelo fato dos documentos analisados pertencerem a uma comunicação de mídia de massa, de acesso público. O uso de reportagens em trabalhos acadêmicos (Como os de WOOD JR e DE PAULA,

2006; COSTA, 2010; OLTRAMARI, FRIDERICHS e REMOR, 2013, por exemplo), ilustram como os discursos pesquisados integram uma cadeia intertextual mais abrangente.

Por fim, a prática discursiva chega ao consumo textual. De acordo com Fairclough (2001), este se dá basicamente pela coerência do texto. Nos documentos analisados, podemos supor que há uma orientação do texto e argumentos direcionados aos indivíduos inseridos no mundo corporativo ou, ao menos, que detém algum conhecimento sobre tal ambiente. Esta suposição ocorre tomando por base o uso de termos, conhecimentos prévios, jargões do setor empresarial e possíveis ambivalências que, em uma audiência menos especializada, não seriam interpretados da mesma forma. Nos excertos abaixo, termos como público-alvo, consumidores (Ao invés de cidadão, ou indivíduos, por exemplo), processo seletivo ou networking, retratam que o discurso da revista é pautado para aqueles que compreendem o sentido desses termos no contexto na qual estão inseridos (FAIRCLOUGH, 2001):

*"Depois de inúmeras pesquisas convencionais, as vendas para esse público-alvo estavam bem abaixo do esperado. Foi então que a empresa recorreu ao trabalho de um grupo de antropólogos, que vivenciaram de perto os hábitos desses consumidores." (Reportagem nº 82 – Maio, 2013).*

*"Quando enviou o e-mail, ela não sabia, mas naquele momento um processo seletivo estava em andamento e eles precisavam justamente do perfil e da experiência que ela tinha. A estratégia de Marina contou com uma pitada de sorte, afinal nem sempre existe uma vaga aberta, mas deu certo principalmente porque ela atendeu a uma regra básica do networking: tinha algo a oferecer em troca." (Reportagem nº 91 – Outubro, 2013).*

A interpretação do texto só ocorre para os indivíduos adaptados à linguagem do ambiente empresarial e permitem a eles (e somente à eles) a compreensão do texto em sua plenitude. Fairclough (2001, aspas do autor, p. 113) assegura que os textos “estabelecem posições para os sujeitos intérpretes que são ‘capazes’ de compreendê-los e ‘capazes’ de fazer as conexões e as inferências, de acordo com os princípios interpretativos relevantes, necessários para gerar leituras coerentes”. Ainda segundo este autor, essas interpretações e inferências podem apoiar-se em pressupostos de tipo ideológico. Nos exemplos abaixo predominam os termos específicos do mundo corporativo:

*“Depois, Fabiano vestiu a camisa de um executivo para dar feedback [...]. Ele julga o comportamento profissional para, por exemplo, resolver*

*problemas interpessoais ou dar coaching” (Reportagem nº 21 – Fevereiro, 2009)*

*“Um brainstorming com pessoas iguais tem grandes chances de produzir apenas ideias iguais” (Reportagem nº 10 – Outubro, 2008).*

*“A antiga gestão centralizada deu lugar a conceitos como empowerment e accountability que, sem suma, significam dar mais poder e autonomia ao gestor [...]” (Reportagem nº 12 – Setembro, 2008).*

Outras palavras, que não pertencem exclusivamente ao ambiente empresarial, ganham contornos ambivalentes quando inseridas em formações discursivas específicas.

Ao mesmo tempo, a coerência textual é dada também pela redução das ambivalências existentes no texto que só ocorre se o leitor for capaz de interpretar e atribuir sentido à oração. Os leitores chegam à suas próprias conclusões baseados em interpretações sobre os sentidos do texto. Estas interpretações reduzem a ambivalência por meio da exclusão de outros sentidos possíveis. Fairclough (2001) assevera que o contexto auxilia na redução de ambivalências na interpretação. Palavras como cultura, valores, processos, projetos ou generalista são exemplos da necessidade de entendimento do contexto para que ocorra a interpretação de acordo com a possível intenção do produtor textual:

*“Nos cursos in company, Marcelo aprendeu sobre a cultura da companhia e seus valores [...] Se você foi selecionado para um curso in company, espere uma injeção de valores corporativos e conhecimentos específicos do negócio” (Reportagem nº 6 – Setembro, 2008).*

*“Tiago havia passado os últimos quatro anos na área de processos e projetos de um grande banco onde era responsável pela elaboração e manutenção dos processos internos” (Reportagem nº 7 – Outubro, 2008).*

*“O que mais contou para o novo posto são os conhecimentos na área financeira, seu grau de persuasão, a compreensão de culturas adversas (ele morou fora do país) e o fato de ser generalista” (Reportagem nº 3 – Setembro, 2008).*

Em outros casos, a compreensão não cabe apenas a jargões ou termos específicos, mas em supostas práticas do mundo empresarial. O produtor textual pressupõe a capacidade do intérprete em perceber a relação entre duas orações e, na medida em que os intérpretes são localizados com sucesso nessa posição, o texto é eficaz no trabalho ideológico de construção dos sujeitos para os quais essas conexões são senso comum (FAIRCLOUGH, 2001). No exemplo abaixo, mesmo



com a ausência de marcadores coesivos, podemos supor que os salários das ONGs seriam inferiores aos da iniciativa privada:

*“Muitas dessas entidades (ONGs), em busca de profissionalização, têm oferecido oportunidades para executivos e, além de tudo, liberdade para trabalhar e contribuir para uma sociedade melhor. É claro que ele terá de abrir mão de um salário melhor, encontrado na iniciativa privada” (Reportagem nº 16 – Janeiro, 2009).*

Da mesma forma, no exemplo abaixo, há indícios de que haja um consenso sobre como se comporta uma carreira de sucesso no mundo corporativo. Mais uma vez, tal interpretação depende de um conhecimento prévio das práticas do mercado:

*“Para o alto e avante. Essa costuma ser a ideia de sucesso profissional. Pelo menos segundo o senso comum do mundo corporativo” (Reportagem nº 23 – Março, 2009).*

#### 4.4.1

#### **Análise da prática discursiva: As formações discursivas**

Como continuidade da análise de práticas discursivas do modelo tridimensional de Fairclough (2001) foram identificadas seis formações discursivas sobre competências no discurso da revista Você S. A. As formações discursivas, bem como os objetos discursivos identificados, estão descritos no Quadro 4 abaixo.

Quadro4: Formações discursivas identificadas nas reportagens selecionadas.

FORMAÇÕES DISCURSIVAS	DESCRIÇÃO	OBJETOS DISCURSIVOS
1. Gestão dos Sentimentos	Essa formação discursiva sugere que os sentimentos individuais são passíveis de controle e gerenciamento de acordo com a vontade do indivíduo.	1. 1Equilíbrio Emocional
		1. 2Conseguir trabalhar sob pressão
		1. 3Aceitar Frustrações
2. Fazer Política	Está relacionada à habilidade do profissional em construir e manter uma rede de relacionamentos capaz de mantê-lo no mercado de trabalho.	2. 1Rede de Contatos
		2. 2Relacionamento Interpessoal
		2. 3Empatia
3. Capacidade para Aprender	Essa categoria agrupa os objetos que mencionam a educação e aprendizado como habilidades requeridas no mercado.	3. 1Formação Técnica
		3. 2Aprendizado Individual Contínuo
4. Disponibilidade para mudar (Flexibilidade)	Essa categoria considera os objetos cuja ideia central é a aceitação das mudanças e acúmulo nas condições e situações do trabalho, assim como nas funções do trabalhador.	4. 1 Polivalência
		4. 2 Adaptação
5. Atitude	Essa categoria faz referência ao comportamento do trabalhador em tomar a iniciativa de certas decisões, assumindo riscos de forma independente e voluntária.	5. 1Iniciativa
		5. 2Assumir Riscos
		5. 3 Autonomia
6. Liderança	A formação discursiva liderança agrupa as competências necessárias ao indivíduo que pretende ocupar cargo de gestão.	6. 1Alinhamento com os valores da empresa
		6. 2Influenciar pessoas
		6. 3Conduzir trabalho em Equipe

Fonte: O autor

#### 4.4.1.1

### A gestão dos sentimentos

“Você está demitido: Procure equilibrar as emoções [...]”.

(Reportagem nº 48 – Dezembro, 2010)

A primeira formação discursiva identificada e criada foi batizada de “Gestão dos Sentimentos”. Os objetos discursivos que foram agrupados nesta formação discursiva – equilíbrio emocional, conseguir trabalhar sob pressão e aceitar frustrações – sugerem que as emoções individuais são passíveis de serem controladas e gerenciadas de acordo com as necessidades da empresa e esse controle pode e deve ser feito de diversas formas. Esse controle possibilitaria o indivíduo alcançar o sucesso dentro do mercado corporativo.

O primeiro objeto discursivo identificado como competência nas reportagens analisadas foi o “Equilíbrio emocional”, e indica que o indivíduo deve saber controlar, equilibrar, mensurar, interpretar, dominar ou potencializar suas emoções. Em várias reportagens pode-se identificar uma argumentação neste sentido, seja no enunciado das matérias:

*“Carreira – Recrutamento: Controle os nervos. Conheça os erros que a ansiedade causa durante uma entrevista de emprego e saiba como evita-los” (Reportagem nº 52 – Maio, 2011).*

Seja no discurso de um dos atores sociais identificados na análise textual, neste caso o representante da empresa:

*“No processo, pude avaliar de perto a capacidade analítica de cada um, além de qualidades que procuramos, [...] e equilíbrio emocional. Sendo que esta última é imprescindível na hora de lidar com crises internas” (Reportagem nº 35 – Outubro, 2009).*

Segundo o discurso da revista analisada, o principal motivo para a tentativa de buscar o equilíbrio emocional – separando a razão da emoção – é manter as emoções do indivíduo longe do momento da tomada de decisão:

*“Em momentos de incerteza, as pessoas estão mais vulneráveis a expor seus sentimentos. Isso traz impactos à racionalidade e, conseqüentemente, piora a capacidade de decisão. Identifique e separe a razão da emoção. Dosar os sentimentos é fundamental para manter-se engajado e produtivo” (Reportagem nº 18 – Fevereiro, 2009).*

*“Quando você leva as coisas para o lado emocional, não consegue filtrar as informações e passa o seu estresse para a equipe” (Reportagem nº 13 – Outubro, 2008).*

*“Se você está pressionado, pode perder a calma mais depressa. O jeito é aprender a controlar os nervos” (Reportagem nº 18 – Fevereiro, 2009).*

Percebemos nos exemplos acima que apesar da incerteza e pressão serem resultados do ambiente organizacional, das práticas de gestão e das relações de trabalho, a obrigação de manter-se estável e controlado é atribuída ao indivíduo. Com isso, podemos supor que, conforme exposto no referencial teórico, o discurso das reportagens analisadas procura transferir para o indivíduo a responsabilidade pelas instabilidades do contexto. Assim, o indivíduo deve conter seus sentimentos e agir racionalmente a fim de minimizar os impactos das alterações do contexto, caso pretenda conseguir, manter ou ascender no seu emprego.

Uma estratégia textual utilizada pela revista é a nominalização de termos. Nos exemplos abaixo o equilíbrio emocional surge travestido de “assertividade”, essa é uma prática comum utilizada pela revista que visa transformar processos e atividades em estados ou objetos e ações concretas em abstratas (FAIRCLOUGH, 2001). Segundo o autor, a criação de novas entidades (No caso desta pesquisa, a criação de novas competências) tem considerável importância cultural e ideológica. Isto pode ser percebido no exemplo abaixo, quando processos como “evitar impulsos” ou “aceitar pontos de vista diferentes” são nominalizados sob a alcunha da “assertividade”, que nada mais é do que a criação de uma nova competência (Entidade nas palavras de Fairclough):

*“Evite impulsos. Durante conflitos há muitas emoções afloradas. Assertividade requer equilíbrio” (Reportagem nº 8 – Outubro, 2008).*

*“[...] manter o equilíbrio durante uma discussão e aceitar pontos de vista diferentes são atitudes importantes para o seu desempenho profissional. Todas elas estão relacionadas à assertividade, uma competência fundamental para quem deseja crescer na carreira e melhorar o comportamento no trabalho” (Reportagem nº 8 – Outubro, 2008).*

Outra forma de nominalização para representar o equilíbrio emocional, identificada nos discursos analisados da revista Você S. A. foi a criação da competência “maturidade”. O discurso da maturidade é amplo e tido como fundamental para o trabalhador. No exemplo abaixo podemos perceber que

algumas características da maturidade são similares ao discurso do equilíbrio emocional:

*“Uma pessoa madura, segundo o dicionário Aurélio, é aquela plenamente desenvolvida. Embaixo do guardachuva da maturidade, estão competências como controle de emoções, segurança, responsabilidade sobre os próprios atos e capacidade de engajar pessoas.” (Reportagem nº 24 – Abril, 2009).*

*“Ter maturidade é uma condição fundamental para quem pretende evoluir de forma consistente na carreira. Mais do que ajudar o profissional a alcançar uma promoção, essa característica dá à pessoa maior empregabilidade” (Reportagem nº 24 – Abril, 2009).*

O uso de nominalizações é útil ao discurso da Você S. A., pois consegue transformar um processo em um estado inerte, de mais fácil manipulação. O discurso da revista substitui estados temporários instáveis como, controle emocional ou responsabilidade, por um estado inerte de maturidade, que por sua vez pode ser aprendido, cultivado e mantido.

Além disso, é possível perceber também o uso das promessas (discutidas anteriormente na análise textual) em uma tentativa de posicionar o controle da emoção como fator de sucesso no exemplo abaixo, onde um profissional bem sucedido – outro ator social identificado anteriormente – serve de modelo para adoção do controle emocional:

*“Mariano costumava ser excessivamente franco e intempestivo no trato com a equipe. Um dia o presidente da empresa, Gaetano Crupi, lhe informou que, se quisesse crescer, teria que controlar seu gênio explosivo” (Reportagem nº 13 – Outubro, 2008).*

E também no discurso do *headhunter* que oferece um exemplo negativo deste processo:

*“O profissional difícil fica sempre na defensiva, é reativo, tem baixo nível de autoconhecimento e, normalmente, é dominado por emoções e sentimentos negativos” (Reportagem nº 67 – Agosto, 2012).*

Outro aspecto importante da abordagem da revista é a suposta capacidade de aprimoramento das características emocionais do indivíduo. Essa visão reforça individualismo, uma vez que a melhora do trabalhador estaria associada à sua dedicação, independente de fatores externos a ele ou do caráter coletivo de desenvolvimento de suas habilidades. A possibilidade de melhora vem associada discursivamente nas reportagens ao grau de dedicação que o profissional dedica à organização na qual trabalha:

*“Na carreira, sua missão é ficar na medida certa dessa competência, sem parecer indeciso ou agressivo. Encontrar esse equilíbrio requer treinamento e, pode levar mais ou menos tempo, dependendo da sua dedicação” (Reportagem nº 8 – Outubro, 2008).*

O discurso da revista mostra-se dúbio em algumas situações ou quando trata de emoções diferentes. Por vezes, como citado acima, é solicitado ao indivíduo que contenha suas emoções, no entanto, a postura da revista se altera quando as reportagens tratam de outros tipos de sentimentos como, por exemplo, o otimismo. Neste caso, o apelo da revista é para que o trabalhador estimule e aumente seu otimismo diante das dificuldades que se apresentam. Este sentimento mostra-se de relevância particular e aparenta ser capaz de alterar situações adversas no trabalho e solucionar:

*“Pensar positivo. Encarar as situações de crise com uma atitude positiva rende bom frutos.” (Reportagem nº 47 – Agosto, 2010).*

*“Manter o otimismo, mesmo em situações adversas, é uma característica de João Paulo Rigner Zampieri [...] Ele descobriu o valor desse comportamento quando era gerente [...] e vivenciou uma situação de crise [...] “Eu estava apavorado, mas precisava acreditar que os estragos não seriam tão grandes, para a equipe não sentira pressão”, recorda” (Reportagem nº 47 – Agosto, 2010).*

Além de conseguir conter suas emoções em situações específicas, é solicitado ao indivíduo também que potencialize outras emoções, de acordo com a situação e os objetivos individuais e da empresa:

*“[...] Quem é otimista [...] se sente mais bem preparado para encarar riscos e liderar mudanças. [...] O otimismo é uma competência importante porque evita a paralisia diante de um problema” (Reportagem nº 47 – Agosto, 2010).*

*“Otimismo: Otimistas são mais valorizados pelas empresas porque dão a impressão de que as ideias serão bem-sucedidas” (Reportagem nº 48 – Dezembro, 2010).*

A revista sugere inclusive, que há técnicas e receitas para manter o otimismo, uma vez que a falta dele poderia prejudicar seu desempenho:

*“A atitude negativa limita seu raciocínio e prejudica seu desempenho. Para manter-se otimista e focado, pense nas perspectivas de médio e longo prazo” (Reportagem nº 18 – Fevereiro, 2009).*

Assim como o otimismo, a ambição é outro sentimento que, segundo o discurso das reportagens analisadas, deve ser estimulado. Esse sentimento é visto como benéfico à carreira do indivíduo e pode potencializar o crescimento do

indivíduo. Por isso, a ambição é posicionada como condição necessária para adentrar nas empresas e atingir o sucesso. Na revista *Você S. A.* o caráter predatório da ambição é minimizada e passa a ser vista como uma qualidade:

*“Ambição. Não é pecado. As empresas valorizam os ambiciosos porque eles conseguem ver o que os outros não enxergam. Mas não atropele os colegas” (Reportagem nº 48 – Dezembro, 2010).*

A condição *sinequa non* da ambição pode ser percebida no exemplo abaixo, onde ela supera inclusive a formação:

*“Formação boa é valorizada, mas não mais que atitude e vontade de crescer rapidamente. Esse é o perfil que buscamos” (Reportagem nº 43 – Abril, 2010).*

A imperatividade pela ambição e crescimento hierárquico pode ser percebida também na forma negativa utilizada para descrever um profissional que não é promovido. A própria palavra escolhida – estagnação – já denota um tom pejorativo. De acordo com o discurso da *Você S. A.* ficar estagnado seria um erro na gestão da carreira. A necessidade de estimular o indivíduo a não ficar estagnado é tão importante para a revista que mereceu uma reportagem exclusiva sobre o assunto, a reportagem 72 analisada abaixo:

*“O perigo da estagnação. A maior parte dos executivos brasileiros vai parar de progredir na carreira em algum momento da vida. Saiba como evitar a paralisia profissional.” (Reportagem nº 72 – Janeiro, 2013).*

A reportagem articula informações de pesquisas, com o próprio discurso da revista e consultores para justificar a suposta necessidade da ambição para o crescimento profissional. O trecho retratado abaixo ignora qualquer possibilidade de felicidade e realização na carreira com o cargo e status atual do indivíduo, a felicidade só seria compatível com a ascensão profissional que, por sua vez, só seria obtida por meio da determinação individual. Além disso, o discurso da revista utiliza de suposições para corroborar seu argumento:

*“Uma pesquisa do Datafolha, feita em 2012 com 1.574 profissionais mostra que 77% dos brasileiros estão felizes ou muito felizes no trabalho. Provavelmente, muitos deles estão estacionados, mas não se dão conta. Isso porque estar feliz no trabalho não significa necessariamente se sentir realizado ou estar em um cargo de sucesso. “No fundo, os estagnados sabem que não fazem por merecer, mas fingem não enxergar”, diz Ane*

*Araújo, da consultoria Marcondes, São Paulo. "Eles tem baixa determinação". (Reportagem nº 72 – Janeiro, 2013).*

A fim de obter sucesso no mundo corporativo, o indivíduo deve também, segundo o discurso da revista *Você S. A.*, saber tolerar a pressão, uma vez que isso é cada vez mais valorizado pelas empresas e reforçado na voz de apenas de consultores:

*"As empresas querem pessoas com capacidade de lidar com a pressão de forma equilibrada" (Reportagem nº 13 – Outubro, 2008).*

Ou articulado pela voz da própria revista:

*"Segundo a DBM, as companhias valorizam cada vez mais o profissional que consegue trabalhar sob pressão e demonstra equilíbrio emocional" (Reportagem nº 4 – Setembro, 2008).*

O exemplo abaixo reflete como a sugestão de tal competência objetiva os benefícios para a empresa, ignorando a viabilidade, vontade e capacidade do trabalhador em conseguir fazê-lo bem como os possíveis prejuízos emocionais decorrentes dessa prática:

*"As competências que mais faltam a eles – e poderiam impulsionar ainda mais a entrega para a companhia – são a flexibilidade para lidar com situações novas e a tolerância à pressão" (Reportagem nº 13 – Outubro, 2008).*

Dentro do discurso da *Você S. A.* a pressão no trabalho é naturalizada e posicionada como algo inerente da qual o trabalhador não pode se desvincular. Para construir essa noção, a revista articula discursos de *headhunters* com acadêmicos, a fim de legitimar que a pressão faz parte do trabalho:

*"A necessidade de resultados não vai diminuir, ou seja, a pressão só deve aumentar", diz Juliano Ballarotti, diretor da empresa de recrutamento Hays, de São Paulo. "As empresas querem profissionais que deem resultados no curto prazo". A tendência é que a cobrança aumente, mas os investimentos e as contratações, não. Ou seja, as empresas pretendem explorar ao máximo seus recursos humanos, literalmente. "Os resultados medíocres não vão ter espaço", diz Eugênio Mussak, professor do MBA da Fundação Instituto de Administração (FIA) e consultor da Sapiens Sapiens, de São Paulo. "(Reportagem nº 94 – Novembro, 2013).*

O último objeto desta formação discursiva insinua que o indivíduo deve superar suas frustrações se reabilitando de forma rápida e consistente após algum revés. Esses imprevistos indesejados são postos como inevitáveis e cabe ao



trabalhador assimila-los da melhor forma possível, sem que isso influencie no seu trabalho:

*“Resista. A capacidade de superar adversidades e reagir diante de uma nova situação é essencial para encarar a pressão no trabalho e a competição do mercado. [...] Em ambientes cada vez mais complexos e voláteis, persistir com mais gana depois de cada tentativa malsucedida é a chave para ser um bom líder.” (Reportagem nº 101 – Dezembro, 2013).*

*““ É preciso estar preparado para as frustrações, porque elas vão ocorrer com frequência” [...] Encare possíveis adiamentos como algo temporário e baixe as expectativas. Assim, diminuem as chances de você se desmotivar” (Reportagem nº 18 – Fevereiro, 2009).*

No exemplo acima é possível notar a tentativa de controle às frustrações que ainda possam ocorrer. É sugerido ao trabalhador que espere pouco a fim de justificar baixas recompensas e assim evitar possíveis casos de desmotivações.

A revista coloca ao trabalhador também a necessidade de “reagir” diante dessa frustração caso ele almeje o sucesso:

*“Há [...] pontos fundamentais que um vendedor de sucesso precisa reunir: [...] capacidade de reagir quando ouve um “não”” (Reportagem nº 11 – Novembro, 2008).*

Da mesma forma que a assertividade e a maturidade, a superação das frustrações também recebe uma nominalização no discurso da Você S. A. Saber dominar o sentimento de frustração e continuar exercendo suas funções sem abalos emocionais recebe um estado passivo e passa a ser característica do trabalhador resiliente, aquele que possui resiliência. Dessa forma, todo o apelo do processo de aceitar uma frustração e supera-la é suprimido, utilizando-se apenas um termo capaz de representar o mesmo sentimento, porém com uma roupagem que o transforma em uma propriedade, passível de ser adquirida, aprendida, aperfeiçoada e que, supostamente, seria uma característica necessária ao trabalhador contemporâneo. Assim não é mais preciso que o trabalhador aceite e supere suas frustrações, é requerido apenas que este tenha resiliência:

*“A resiliência é a capacidade de resistir às adversidades e reagir diante de uma nova situação” (Reportagem nº 59 – Abril, 2012).*

*“A motivação para não se deixar abater, mesmo com obstáculos sucessivos, vem da capacidade de resiliência do profissional” (Reportagem nº 101 – Dezembro, 2013).*

Ao continuar descrevendo as características da resiliência, a revista reforça o caráter inevitável das adversidades que se impõe ao trabalhador. A este só caberia, segundo o discurso da Você S. A. aceita-las e resistir, porém, bem como o controle emocional, é possível para este trabalhador desenvolver a resiliência, para que possa aprender a superar as adversidades.

*“Um profissional pode precisar dela (resiliência) tanto para encarar a pressão e a competição do mercado quanto para atravessar momentos difíceis como crises econômicas e acidentes [...] A boa notícia é que se trata de uma competência que pode ser aprendida” (Reportagem nº 59 – Abril, 2012).*

Por meio destes objetos discursivos – equilíbrio emocional, tolerância a pressão e aceitar frustrações – o discurso da Você S. A. procura valorizar o aspecto racional do indivíduo como o único capaz de se adequar as demandas do mercado. De acordo com a revista para que o trabalhador possa ingressar e ascender no mercado de trabalho contemporâneo é preciso que ele seja capaz de administrar e adaptar seus sentimentos de acordo com o que é exigido pela empresa.

#### 4.4.1.2

##### Fazer Política

“O que importa não é ser o melhor aluno, é ser amigo do professor”

(Reportagem nº 05 – Setembro, 2008).

A segunda formação discursiva a ser descrita reúne os objetos discursivos rede de contatos, relacionamento interpessoal e empatia, cujas características apontam para as relações entre os membros do mundo corporativo, e como eles podem usar tais relações em um suposto benefício de sua carreira. Utilizando o termo em sua concepção popular, esta formação discursiva foi batizada de fazer política.

O primeiro objeto discursivo identificado e analisado foi a rede de contatos, ou *networking*. A rede de contatos é representada nos discursos das reportagens analisadas da Você S. A. como fator primordial para obtenção do sucesso. Segundo o discurso das reportagens analisadas, a rede de contatos serve

para movimentação dentro do mercado de trabalho, conforme atesta o consultor no exemplo abaixo:

*“[...] a rede de contatos serve para você ser promovido, mudar de emprego, fechar negócios e conseguir favores”, diz Fabrício Barbirato, diretor do IDCE e responsável pela pesquisa.” (Reportagem nº 91 – Outubro, 2013).*

Algumas vezes a rede de contatos é considerada mais importante que o próprio conhecimento, habilidade ou bons atributos profissionais:

*“Não é preciso estar entre os 20 profissionais mais notórios de seu mercado, mas é fundamental para a carreira conhecer pessoas que estão na rede de contatos deles. [...] “O sucesso profissional se apoia em três pilares: competência, sorte e uma boa rede de contatos”” (Reportagem nº 49 – Janeiro, 2011).*

A necessidade da rede desdobra-se na influência que tal rede pode oferecer ao trabalhador:

*“Influência. Não importa o que está escrito no cartão. A influência reside no conhecimento que o profissional tem sobre o mercado em que atua na rede de relacionamentos que ele mantém.” (Reportagem nº 48 – Dezembro, 2010).*

A ausência da rede de contatos configura-se, no discurso da Você S.

A. como uma ameaça ao trabalhador, principalmente aos mais velhos:

*“[...] A partir de uma certa idade, cultivar relacionamentos é ainda mais crítico para uma recolocação profissional. [...]” (Reportagem nº 49 – Janeiro, 2011).*

Esta competência também é vista de forma reduzida, passível de aprimoramento e desenvolvimento e, novamente, a responsabilidade pelo seu aperfeiçoamento cabe ao profissional-leitor. Nos exemplos abaixo a revista procura ensinar o leitor como desenvolver sua rede de contatos:

*“O passo a passo das regras da vida em rede: [...] comece a listar os seus contatos [...] não selecione apenas profissionais de cargos altos para a sua rede. Procure pessoas que estão na mesma posição que você [...] Uma boa estratégia é pedir para um conhecido em comum que faça a apresentação [...] O networking é um jogo em que todos ganham, portanto, não use a sua rede apenas em benefício próprio [...] Um networking eficiente tem a ver com a intensidade do vínculo que você cria com as pessoas [...] Não perca a*

*oportunidade de cumprimentar seus contatos por mudanças de emprego ou aniversário.” (Reportagem nº49 – Janeiro, 2011).*

*“Saiba o que fazer para acertar na primeira vez que encontrar um contato. [...] Pesquise antes. Saber sobre a história da pessoa, suas referências e quais assuntos pode abordar em uma conversa é a base. [...] Depois do primeiro contato, cultive a rede. E isso exige tempo. Responda às mensagens, conte suas novidades à pessoa e pergunte o que está acontecendo com ela. “Mantenha contato com as pessoas de sua rede regularmente”, diz Osvaldo Barbosa, diretor-geral do LinkedIn Brasil.” (Reportagem nº 91- Outubro, 2013).*

A necessidade de desenvolver a rede de relacionamentos é colocada pela revista como condição premente para a adaptação e desenvolvimento da carreira:

*“Os negócios estão cada vez mais globais e, mesmo nas raras companhias que ainda só tem atuação nacional, é preciso transitar entre diferentes áreas e estabelecer boas relações com pares, fornecedores e clientes de culturas diversas. Por isso, quem consegue criar (e manter) conexões entre vários grupos acaba se destacando” (Reportagem nº 47 – Novembro, 2010).*

*“É tempo de ser político. Fazer política – estabelecer e conduzir relacionamentos dentro da empresa – é fundamental para fortalecer a carreira. Mexa seus pauzinhos, mas com ética.” (Reportagem nº 18 – Fevereiro, 2009).*

Em determinado momentos, a rede de contatos do indivíduo é indicada como mecanismo pela qual o indivíduo deve buscar sua alocação no mercado de trabalho, ser promovido ou tirar outros tipos de proveitos:

*“Ao procurar emprego. Avise sua rede de contatos sobre suas pretensões e defina as empresas onde você quer trabalhar” (Reportagem nº 48 - Dezembro, 2010).*

*“Para ser demitido, basta estar empregado. Mantenha sua rede de contatos ativa e faça seu trabalho aparecer” (Reportagem nº 48 – Dezembro, 2010).*

*“Uma alternativa é participar de grupos de discussão, ver quem são os melhores especialistas e tentar se aproximar deles” (Reportagem nº 23 – Março, 2009).*

A voz dissonante, ou ao menos, questionadora de tal posicionamento, surge em apenas uma reportagem, todavia, em um único trecho. Ao reproduzir a resposta do entrevistado, a reportagem 21 procura, em um breve momento, problematizar a questão da contratação por *networking*. É importante frisar,

contudo, que o tema não ocupou toda a reportagem e nem ao menos toda a entrevista:

*“Que impressões o senhor teve da maneira como as empresas brasileiras contratam e promovem? A impressão de que o mercado brasileiro se baseia muito nos relacionamentos. Isso significa que várias vezes uma pessoa é contratada por causa dos contatos que tem, e não pelo valor que pode entregar à empresa. [...]” (Reportagem nº 21 – Fevereiro, 2009).*

No entanto, a matiz do discurso da Você S. A. aponta para os benefícios da rede de relacionamentos e sua utilidade na carreira do trabalhador, utilizando-se, inclusive, de promessas que relacionam a rede de relacionamentos e a obtenção de emprego. Para tal, a reportagem recorre ao exemplo do profissional bem sucedido destacado na reportagem:

*“A facilidade que tem para conhecer gente por meio do networking lhe rendeu o emprego atual, cuja função é reunir empresários para que façam novos negócios” (Reportagem nº 49 – Janeiro, 2011).*

O segundo objeto discursivo identificado nas reportagens analisadas é o relacionamento interpessoal. Este objeto se diferencia do primeiro – rede de contatos – pelo caráter mais efêmero que apresenta. Enquanto o primeiro sugere que a rede de contatos deve ser sólida e duradoura, inclusive com pessoas externas ao trabalho, este defende que profissional deve ter facilidade para se relacionar com pessoas e procurar manter boas relações e interações entre as pessoas. Além disso, no discurso das reportagens analisadas a rede de contatos envolve a troca de favores entre o indivíduo e sua rede enquanto o contato interpessoal envolve características de comunicação e extroversão que servem para a boa adaptação e contato com outras pessoas. Segundo a revista a facilidade de – ao mesmo tempo – criar e cultivar boas relações é valorizada pelo mercado:

*“As consultorias buscam profissionais com facilidade de se relacionar [...]” (Reportagem nº 07 – Outubro, 2008).*

No exemplo abaixo a revista articula o seu próprio discurso com o exemplo de um profissional bem sucedido que conseguiu a vaga devido a sua extroversão e facilidade para fazer amizades:

*“A vaga exigia habilidades de comunicação e relacionamento interpessoal para vender softwares de gestão corporativa. [...] “O hedhunter me*

*perguntou se fui uma criança extrovertida e se tinha facilidade para fazer amizades” recorda o executivo” (Reportagem nº 45 – Junho, 2010).*

O padrão prescritivo das reportagens da Você S. A. permanece em várias passagens e sugere que os indivíduos procurem sempre assegurar bons relacionamentos:

*“Mais do que manter um bom networking interno e externo, [...] nos momentos de mudança é muito importante assegurar um bom relacionamento com diversas áreas. Se for o caso de fusão e aquisição, por exemplo, vale a pena investir também no relacionamento com pessoas que vêm da outra parte” (Reportagem nº 14 – Dezembro, 2008).*

O terceiro e último objeto desta formação discursiva é a competência empatia. Este objeto possui um caráter sentimental o que poderia sugerir sua presença na primeira categoria, descrita acima. No entanto, sua posição se justifica pela forma como surge no discurso da revista, o que corrobora, mais uma vez, a dinâmica entre as formações.

Na revista Você S. A. a empatia surge como identificação entre duas pessoas:

*“Faça valer sua empatia. Em qualquer situação, antes de reagir, avalie o contexto e imagine o que você faria se estivesse no lugar de seu chefe ou colega” (Reportagem nº 18 – Fevereiro, 2009).*

*““ Gosto de observar caráter, estilo de liderança, empatia. Eu percebo pela minha experiência, como é a capacidade do aspirante ao posto de ouvir, de trocar ideias, de desenvolver relacionamentos “” (Reportagem nº 44 – Abril, 2010).*

#### 4.4.1.3

#### Capacidade para Aprender

*“[...] Escolhemos gente das melhores faculdades e que fale bem inglês”  
(Reportagem nº 43 – Abril, 2010).*

A terceira formação discursiva caracteriza a educação pela qual passa o indivíduo e, supostamente, representa a capacidade técnica do trabalhador. Engloba todo o discurso da indispensabilidade da formação de base, universitária, pós-graduação, cursos e também a necessidade de manter-se em contínuo

aprendizado. Como será demonstrado abaixo, o discurso da revista *Você S. A.* é mais voltado para a formalização da educação do que propriamente o aprendizado extraído.

O objeto discursivo formação técnica identifica as referências feitas à necessidade de educação formal, seja ela de base, universitária, pós-graduação ou mesmo conhecimento de outro idioma. A capacidade técnica é, de acordo com o discurso das reportagens analisadas, um pré-requisito e por isso este discurso procura enfatizar a necessidade de graduação, cursos e principalmente de pós-graduação e MBA como requisitos para o sucesso profissional:

*“Uma boa forma de crescer durante a crise é investir na educação e antecipar o plano de fazer uma pós-graduação ou um curso técnico.” (Reportagem nº 25 – Maio 2009).*

*“Investir em um MBA se tornou quase uma obrigação para profissionais de negócios, mas é preciso avaliar a hora e as necessidades para viver essa experiência.” (Reportagem nº 95 – Novembro, 2013).*

O discurso da mídia acentua, por meio do exemplo de profissionais bem sucedidos, a necessidade, quase imprescindível, da formação educacional para o trabalhador conseguir alcançar o posto de líder:

*“[...] Sem essa combinação de educação formal e desenvolvimento humano seria mais difícil exercer um cargo de liderança [...]” (Reportagem nº 06 – Setembro, 2008).*

Conforme dito anteriormente, a lógica capitalista afasta o trabalho de seu sentido original transformando-o apenas em um modo de ganhar um salário, de ganhar a vida (GORZ, 2007). Neste sentido, o discurso das reportagens analisadas da revista *Você S. A.* aproxima-se de tal ideologia uma vez que procura associar constantemente o desenvolvimento técnico ao ganho financeiro. É também com base na remuneração que a revista justifica a escolha do que o indivíduo deve aprender. Este raciocínio pode ser percebido no exemplo abaixo onde a escolha de carreira é justificada não pelo seu ganho social e coletivo, sua preocupação com o bem comum ou pelo sentido atribuído a essa atividade, mas exclusivamente pelo retorno financeiro que tal atividade proporciona. O exemplo abaixo supõe também que a escolha da profissional citada foi acertada por que ela receberia um salário maior. Percebemos nesse exemplo que a revista limita-se a

expor os supostos benefícios de tal escolha, sem explorar seus aspectos negativos ou ainda os aspectos positivos da escolha abandonada pela profissional em questão.

*“[...] Gabriela Leal, de 25 anos. Antropóloga [...] conta que, quando escolheu o curso de ciências sociais da USP, pensava em especializar-se em antropologia e planejava emendar o mestrado e o doutorado com a graduação para fazer uma bela carreira como pesquisadora. [...] Trabalhou em grandes institutos de pesquisa, como Nielsen, TNS e Data Popular, e se apaixonou pelo mundo corporativo. Depois de formada, foi convidada a ingressar em uma multinacional de varejo [...] Aos 25 anos, é coordenadora de área e ganha pelo menos quatro vezes mais do que se tivesse seguido o objetivo que tinha quando ingressou na faculdade.” (Reportagem nº 82, Maio, 2013).*

Além de influenciar a escolha de qual carreira seguir, a remuneração, segundo as reportagens analisadas, também influencia o que fazer, ou seja, decide pela necessidade de cursar ou não a graduação, MBA, mestrado ou outras certificações. De acordo com os exemplos abaixo, a vantagem de fazer graduação, MBA ou mestrado não está associada ao conhecimento adquirido, ou valor social, mas sim com a possibilidade de aumentar a remuneração:

*“No Brasil, as pessoas com curso superior ganham pelo menos 20% a mais do que as pessoas que não tem diploma. Já um MBA no exterior pode dobrar o salário de um executivo em cinco anos” (Reportagem nº 17 – Janeiro, 2009).*

*“A começar pelo salário dos mestres, que, em média, é 84% mais alto do que o de trabalhadores que têm apenas a graduação, de acordo com estudo divulgado em abril de 2013 pelo Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE), órgão ligado ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, sobre a situação de mestres e doutores no Brasil de 1996 a 2009.” (Reportagem nº 84 – Junho, 2013).*

Por meio do discurso da Você S. A. é possível perceber também que a graduação universitária já não é suficiente. Para a revista, o trabalhador que pretende se destacar precisa, de acordo o discurso analisado, investir na sua pós-graduação. No trecho abaixo são colocados como equivalentes o MBA, o curso de mestrado e os cursos de curta duração:

*“Como todo mundo faz MBA, o nível técnico dos profissionais está muito parecido. [...] Se você não tem dinheiro ou não está preparado para um MBA ou mestrado, uma alternativa são os cursos de curta duração, focados em áreas específicas. Se você tem dinheiro e se julga pronto para o MBA, vá*



*em frente. Tome cuidado para selecionar uma escola de ponta” (Reportagem nº 06 – Setembro, 2008).*

Além do que foi comentado, é importante destacarmos dois pontos sobre o excerto acima. O primeiro deles diz respeito ao cuidado que o indivíduo precisa ter em selecionar uma “escola de ponta”. Não é suficiente fazer a pós-graduação, o ideal, segundo o discurso da mídia, é que seja feita em determinado grupo de escolas. A importância da escola também é abordada na reportagem número 95 intitulada “O que aprendi no MBA” onde os atores sociais, denominados profissionais bem sucedidos, narram suas experiências no MBA e a escola onde cursaram a pós-graduação é citada, conforme exemplo abaixo:

*“Walquiria Nakano, gerente jurídica da área de negócios da Votorantim Metais: “Como sou advogada, busquei os conhecimentos de administração que faltavam. Consegui entender melhor a companhia. “Onde fez MBA: Fundação instituto de administração — FIA (São Paulo).” (Reportagem nº 95 – Novembro, 2013).*

*“Para um headhunter, chamam a atenção os currículos de quem [...] fez graduação ou pós em faculdades renomadas” (Reportagem nº 55 – Outubro, 2011).*

O segundo ponto refere-se a possibilidade do trabalhador fazer um curso de mestrado. Esse discurso sugere que o curso de graduação e a pós-graduação já não são mais suficientes para o indivíduo se destacar. Por isso, é preciso buscar novos cursos, novas certificações, novos títulos a fim de diferenciar-se no mercado. Neste contexto, os cursos de mestrado e doutorado, inicialmente voltados para a pesquisa acadêmica, surgem como opção de complemento de carreira e currículo. Tal posicionamento é corroborado pelo trecho abaixo:

*“Mestrado e doutorado na área são caminhos naturais para o especialista. Outra cobrança é por atualização constante com o mercado” (Reportagem nº 23 – Março, 2009).*

*“Dentro do universo dos mestrados, uma categoria específica — o mestrado profissional — tem se tornado um tipo de pós-graduação mais rica que os MBAs brasileiros nos últimos anos. “O MBA é superficial e, por estar muito disseminado no mercado, deixou de ser diferencial na contratação”, afirma Helena Magalhães, diretora do escritório do Rio de Janeiro da Fesa, empresa de seleção de executivos.” (Reportagem nº 84 – Junho, 2013).*

No exemplo acima, podemos depreender também que os cursos, MBA, mestrado, graduação e pós-graduação servem apenas como certificações. Na fala da consultora de recursos humanos percebemos que, o MBA pelo fato de estar disseminado no mercado e não representar mais um diferencial na contratação perde espaço para o mestrado profissional. Ou seja, o que é considerado é o curso como forma de diferenciação e não o seu conteúdo e o aprendizado que oferece.

Assim como as demais características demonstradas aqui, a formação do trabalhador também é anunciada como passível de evolução e desenvolvimento decorrente do simples investimento individual. Além disso, a formação técnica também é posta como causa de consequências agradáveis como uma promoção. O discurso da revista utiliza o profissional bem sucedido para ilustrar o resultado dos investimentos em capacitação técnica:

*“O paulistano Alexander Cássio Falcão Novo [...] sonhava em trabalhar numa multinacional. Ele investiu em pós-graduação de gestão empresarial, cursos rápidos de comunicação e negociação. E também bancou um curso de um mês de inglês em Toronto, no Canadá [...]. O resultado? Alexander conseguiu subir de supervisor de produção para chefe de logística na Ambev” (Reportagem nº 9 – Outubro, 2008).*

Como relatado acima, o conhecimento de outro idioma também é mostrado como uma importante característica para a ascensão profissional:

*“Mas mesmo quem chega a gerencia sem o inglês se atrasa, pois poderia estar num cargo ainda mais alto. [...] Para outras funções, a falta de idioma estrangeiro ou pós é inadmissível” (Reportagem nº 15 – Dezembro, 2008).*

*“Inglês é pré-requisito no mercado. Na entrevista, é preciso comprovar a fluência” (Reportagem nº 52 – Maio, 2011).*

O objeto discursivo analisado serve, de certa forma, como complemento do anterior. O aprendizado individual e contínuo surge no discurso das reportagens da Você S. A. analisadas como forma de imbuir o trabalhador a buscar constantemente as novidades do mercado, novas informações, estar continuamente atualizado. Uma característica importante do aprendizado constante é a questão temporal. É premente que o trabalhador esteja atualizado

com a mais nova informação ou que permaneça estudando. O excerto abaixo ilustra essa descrição:

*“A capacidade de aprender rapidamente se tornou uma competência valorizada no mercado de trabalho. Por quê? Porque as empresas e os negócios vivem um período de mudanças frequentes, no qual a bagagem de conhecimento que um profissional acumula na carreira nem sempre dá conta de todas as situações a que ele estará exposto. A saída, então, é desenvolver um esforço de atualização permanente, tentando dominar as novidades e as tendências do mercado e da profissão” (Reportagem nº 39 – Fevereiro, 2010).*

Mais uma vez, cabe ao trabalhador o esforço de buscar tal atualização. Segundo os discursos analisados, faz parte do processo individual de aprimoramento. No exemplo abaixo, há um imperativo da modernidade e juventude ameaçando por meio da atualização e do desenvolvimento. Não há, segundo o exemplo, alternativa aos mais velhos a não ser desenvolver-se:

*“Segundo a pesquisa, os profissionais das novas gerações chegam ao mercado mais preparados, pressionando os mais velhos a também se desenvolver” (Reportagem nº 12 – Setembro, 2008).*

As supostas mudanças frequentes do mercado e a obsolescência que elas trazem são postas de forma acrítica e inevitável, servindo como instrumento de pressão ao trabalhador. O discurso das reportagens analisadas procura incutir no profissional-leitor a sensação de constante obsolescência em relação aos seus conhecimentos reforçando assim, a suposta necessidade de atualização. No exemplo abaixo, a manchete da reportagem destaca o possível aspecto negativo de não estar em dia com as novidades do mercado e ainda oferece soluções para o profissional “não cair nessa armadilha”:

*“Como não se tornar um dinossauro de escritório. O medo de ficar ultrapassado angustia muitos profissionais. Veja o que fazer para não cair nessa armadilha. [...] Como ocorre com produtos que ficam velhos logo após o lançamento, alguns profissionais começam a se preocupar em evitar a obsolescência antes mesmo de amadurecer.” (Reportagem nº85 – Junho, 2013).*

Neste exemplo, a desatualização do trabalhador serve como ameaça ao seu emprego. É possível perceber no texto da reportagem que, caso o trabalhador não se ‘conecte’ (metáfora para atualização), seu emprego está em risco:

*“Cowork, dropbox, whatsapp e Skype [...] Se você não conhece essas palavras, é provável que esteja desconectado – e é certo que logo será substituído por um jovem profissional. [...] As coisas, os produtos, os serviços vão sendo aperfeiçoados. Da mesma forma, o profissional precisa estar o tempo todo se atualizando. Se você trabalha em uma empresa que só usa o que você sabe, está se ‘desempregando’. Amanhã a tecnologia substituirá o seu trabalho “(Reportagem 101 – Dezembro, 2013).*

As ameaças estão presentes também na estratégia de persuadir o profissional-leitor sobre a rapidez nas mudanças ambientais e a premência de atualizações:

*““ O mercado está mais exigente, e mesmo as pessoas competentes estão sendo demitidas”, diz Yvete Piha Lehman, professora do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de São Paulo. “Isso tudo gera uma ansiedade no profissional e uma pressão para que ele se mantenha inteirado o tempo todo. ”” (Reportagem nº85 – Junho, 2013).*

Assim como nas outras formações discursivas é delegada ao trabalhador a obrigação por buscar atualizações frequentemente com o objetivo de não ficar obsoleto e como consequência escapar de demissões:

*“Hoje em dia, em que as mudanças ocorrem muito mais frequentemente, o ideal é que eles tenham a capacidade de aprender e aprender. O conhecimento técnico fica ultrapassado muito rápido” (Reportagem nº 14 – Dezembro, 2008).*

*“[...] a consciência da importância de se manter atualizado é generalizada. Quase 90% acreditam que sua formação não será suficiente para daqui a dez anos” (Reportagem nº 12 – Setembro, 2008).*

Dessa forma, a formação discursiva capacidade de aprender procura enfatizar a necessidade de aquisição de conhecimentos técnicos, como graduação, pós-graduação, MBA, conhecimento de idiomas, de preferência feitos em uma escola denominada de ponta, e a manutenção e acúmulo constante de atualizações, cursos e aprendizados. Essa formação discursiva, assim como as demais, procura delegar ao indivíduo a responsabilidade pelo desenvolvimento dessas competências, isentando as empresas e o mercado de tal obrigação. Nesse sentido o discurso das reportagens serve não só como difusor do tipo de conhecimento técnico importante para o mercado, mas também como reforço da necessidade do trabalhador em buscar esse conhecimento.

#### 4.4.1.4

##### Disponibilidade para mudar (Flexibilidade).

“Esteja disposto a aprender sobre outras áreas, novas tecnologias e novos assuntos”

(Reportagem nº 48 – Dezembro, 2010).

A quarta formação discursiva – Disponibilidade para Mudar – agrupa os objetos discursivos relacionados com as características e demandas do novo capitalismo, o capitalismo flexível, e as características exigidas do indivíduo que agora precisa ser flexível, se adaptar a qualquer situação por mais inesperada que seja e trabalhar em equipe.

Um primeiro objeto discursivo identificado foi a polivalência exigida do trabalhador. Segundo a revista *Você S. A.* o trabalhador não pode e nem deve limitar-se à apenas uma tarefa, é preciso acumular diversas funções diferentes. Ainda de acordo com as reportagens analisadas, o funcionário deve saber desempenhar várias funções se pretende “sobreviver” na empresa:

*“Fusões e aquisições. Elas podem acontecer a qualquer momento. Sobrevive quem tem capacidade de desempenhar várias funções e alto poder de negociação” (Reportagem nº 48 – Dezembro, 2010).*

A polivalência do trabalhador é retratada pela revista *Você S. A.* como benéfica e essencial para alcançar cargos de liderança. No exemplo abaixo, além da comparação de gênero, a revista condiciona ser líder com a capacidade de desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo, ou na metáfora da revista “rodar vários pratinhos ao mesmo tempo”:

*“Por natureza, a mulher é multitarefa. “[...] É da natureza feminina gerir várias coisas ao mesmo tempo”, diz Maíra Habimorad [...] Segundo ela, ser uma executiva e líder é saber rodar vários pratinhos ao mesmo tempo” (Reportagem nº 50 – Abril, 2011).*

O discurso da *Você S. A.* exalta a viabilidade da polivalência e, mais do que isso, coloca tal característica de forma imperativa e naturalizada, de forma que só resta ao trabalhador aceitar esta condição e trabalhar para desenvolver essa habilidade:

*“O multi-homem possível. Ser multitarefa virou exigência básica para trabalhar. [...] hoje o mercado valoriza o chamado profissional multi-tarefa, aquele capaz de fazer várias coisas ao mesmo tempo – afinal, só assim pra dar conta do trabalho” (Reportagem nº61 – Maio, 2012)*

Outro objeto discursivo identificado no discurso da revista foi a premência da adaptação do indivíduo a qualquer situação, ambiente hostil e principalmente às mudanças imperativas que o mercado impõe a ele:

*“Capacidade de adaptação. A palavra-chave para quem quer ser bem sucedido em experiências internacionais é a flexibilidade. A capacidade de adaptação a situações novas e inusitadas é um atributo fundamental para uma carreira global. “A pessoa deve estar disposta a se adequar ao desconhecido” [...] O carioca Rafael Santa Rita [...] sentiu isso na pele. Há três anos teve de se mudar para Nova York [...] A capacidade de adaptação é necessária para o profissional no dia a dia do escritório e também para a empresa que precisa disseminar sua cultura corporativa no exterior.” (Reportagem nº 46 – Agosto, 2010).*

Convém destacar no trecho acima, a flexibilidade é posta como característica necessária para a adaptação do trabalhador e, principalmente, a imperatividade com que a mudança é posta na vida do trabalhador, evidenciada pelo verbo “teve” ao narrar a mudança do profissional para Nova York. O caráter inevitável das mudanças e do mercado instável também é percebido no recorte abaixo, onde a revista sugere que o trabalhador se adapte a toda instabilidade do mercado tratando o risco de ser demitido como uma consequência normal:

*“Quando as notícias sobre demissão começam a pipocar, bate o medo de perder o emprego. Afaste esse fantasma. Pense bem, há quanto tempo você já lida com essa falta de estabilidade no trabalho? “O profissional de hoje está o tempo inteiro preocupado com a demissão”” (Reportagem nº 18 – Fevereiro, 2009).*

Mais uma vez, as mudanças são tratadas como inevitáveis e cabe ao trabalhador aceitar e até colaborar com ela a fim de tirar algum proveito:

*“Eduardo se saiu bem de todas essas situações ou manteve o cargo, ou foi transferido para outra área e, em alguns casos, até ganhou promoção. [...] Seu segredo? Não lutar contra o inevitável. “Essa foi a lição mais preciosa que aprendi. Não adianta resistir à mudança, é preciso colaborar com ela e com os objetivos da organização”, diz Eduardo. ” (Reportagem nº 14 – Dezembro, 2008).*

Como visto, a capacidade de adaptação requer certa flexibilidade do trabalhador, e por isso, tal característica não é negligenciada pelo discurso da

Você S. A. Pelo contrário, é evocada como uma habilidade importante para o indivíduo. A flexibilidade propriamente dita é condição necessária para desenvolver a polivalência e a adaptação, os outros objetos discursivos analisados acima:

*“Quanto mais flexível melhor. Acostume-se à ideia de mudar de atividade com frequência dentro da empresa. [...]. Quem se adapta a um trabalho flexível ganha créditos e cresce.*

Segundo o discurso da revista analisada, o trabalhador precisa ser flexível em suas tarefas, mas também é preciso ser flexível em sua vida pessoal e aceitar condições impostas, inclusive uma mudança de país:

*“A disponibilidade para mudar de cidade, estado ou país tornou-se uma condição importante para o crescimento segundo nove em cada dez entrevistados na pesquisa VOCÊ S/A – H2R” (Reportagem nº 12 – Setembro, 2008).*

Além da flexibilidade de tarefas e mudança de país, é necessário que o trabalhado seja flexível e adaptável também em relação aos sentimentos e ambiente da equipe:

*“Quem é maleável vai mais longe. A melhor maneira de testar a própria maleabilidade é fazer um elogio a alguém que a gente não aprecia. Max Gehringer, consultor e palestrante” (Reportagem nº 48 – Dezembro, 2010).*

#### 4.4.1.5

##### Atitude

“[...] A independência, característica do executivo que tem atitude e iniciativa, sempre se manteve como um dos traços pessoais mais cobiçados pelas organizações”  
(Reportagem nº 04 – Setembro, 2008).

A formação discursiva atitude considera os objetos que transitam discursivamente pela ideia de que o trabalhador precisa atuar de forma independente, com iniciativa e assumindo riscos. Essas três características – iniciativa, assumir riscos e independência – remetem a noção de que o indivíduo deve, voluntariamente, assumir responsabilidades mesmo que estas estejam além das fronteiras de seu cargo. Ou seja, a ideologia contida nessa formação discursiva

torna tênue os limites entre as responsabilidades de cada indivíduo, dificultando a circunscrição do campo de atuação de cada trabalhador.

O primeiro objeto discursivo identificado exalta a importância da iniciativa para a entrada, permanência e crescimento do indivíduo no mundo corporativo. Segundo o discurso das reportagens da Você S. A. o trabalhador deve, por conta própria, realizar tarefas dentro ou fora de seu escopo de trabalho. O destaque é dado ao estímulo para a realização da tarefa que deve antever qualquer ordem ou solicitação dada. Ou seja, o trabalhador procurar prever as demandas da empresa e realizar tarefas que visem atender a essas demandas, mesmo que tais tarefas, por vezes, não sejam da responsabilidade do seu cargo. Segundo o discurso das reportagens analisadas, tal comportamento denota iniciativa do indivíduo. A ênfase do discurso da iniciativa foca no fato de que os limites do cargo devem ser ultrapassados e tal comportamento não deve advir como resposta a ordem superior e sim voluntariamente por iniciativa antecipada do indivíduo:

*“Faça acontecer. A proatividade é uma das atitudes mais valorizadas pelos líderes. [...] O histórico acadêmico continua sendo importante, mas a experiência prática ganhou peso na escolha do profissional. Ou seja, quem tem iniciativa e sabe tirar as ideias do papel, soma mais pontos” (Reportagem nº101 – Dezembro, 2013).*

*“A primeira tarefa de um profissional é cumprir bem o papel que lhe foi dado na hora da contratação. Mas é preciso encarar tarefas que, em tese, não dizem respeito ao cargo. Essa atitude demonstra iniciativa e conta pontos a favor. “Só surpreende quem é proativo, quem faz além do esperado, sem aguardar instruções”” (Reportagem nº 15 – Dezembro, 2008).*

Conforme percebido no exemplo anterior, o discurso da iniciativa individual também recebe, frequentemente, uma nominalização por meio do termo proatividade que, segundo o discurso das reportagens analisadas, descreve a:

*“[...] habilidade de partir para a ação sem ficar esperando o chefe mandar” (Reportagem nº 64 – Julho, 2012).*

Essa competência ganha demasiada relevância a ponto de ter uma reportagem dedicada a ela.



Já no subtítulo da matéria, a falta da iniciativa serve como ameaça de estagnação hierárquica, salarial e até de demissão segundo o discurso das reportagens da Você S. A.:

*“Profissionais que só agem mediante a cobrança do gestor têm menos chance de ter promoção ou aumento de salário. Pior, eles são os primeiros a ser demitidos quando a ordem é cortar custos.” (Reportagem nº64 – Julho, 2012).*

A exigência dessa habilidade por parte do mercado também é ressaltada na reportagem que, sob a voz da revista, traz dados sobre a procura por essa característica nas seleções de candidatos:

*“[...] Seis em cada dez empregadores citam esse comportamento como uma das cinco atitudes que mais procuram nos candidatos a uma vaga de emprego.” (Reportagem nº64 – Julho, 2012).*

Assim como outras habilidades descritas anteriormente, a iniciativa também é, segundo o discurso das reportagens da Você S. A., passível de ser aprendida e desenvolvida. Tal possibilidade é demonstrada por meio do acadêmico que expõe sua opinião e das dicas para desenvolver tal característica:

*“ [...] Leonardo Araújo e Rogério Gava, ambos da Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte, estudaram durante cinco anos o comportamento de 257 organizações no Brasil para entender como os funcionários, em especial os líderes, podem atuar de forma proativa. [...] “Ser proativo é uma escolha. É engano pensar que essa atitude é algo que nasce com a pessoa. É possível desenvolvê-la, basta querer”, diz Leonardo Araújo. “(Reportagem nº 64 – Julho, 2012).*

*“Teste sua proatividade. Descubra se você é um funcionário ativo ou reativo. [...] Tome a iniciativa. Veja os conselhos dos consultores ouvidos pela Você S. A. para desenvolver uma atitude mais proativa” (Reportagem nº 64 – Julho, 2012).*

Compatível com o exposto no referencial teórico, quando afirmamos que para as empresas é conveniente coincidir os valores individuais com os da organização e por isso utiliza procedimentos de seleção muito sofisticados, a iniciativa, sob a alcunha de proatividade, também é, segundo o discurso das reportagens analisadas, verificada e bem avaliada nos processos seletivos:

*“[...] o comportamento proativo, de propor soluções e questionar, é medido nas dinâmicas de grupo durante o processo de seleção. Nessa situação, os*

*reativos tendem a assistir aos colegas mais desinibidos. Nesse momento, os recrutadores avaliam positivamente o candidato proativo. Já o candidato reativo recebe dias depois um e-mail em que lê: “Obrigado por participar do processo”. ” (Reportagem nº 64 – Julho, 2012).*

O segundo objeto discursivo identificado destaca a suposta necessidade do profissional de assumir riscos nas decisões tomadas. Essas decisões podem ser sobre a própria carreira ou dentro do ambiente de trabalho. Frequentemente essa competência é solicitada em conjunto com a anterior – iniciativa – ou seja, o trabalhador deve ter a iniciativa de tomar decisões que envolvam assumir riscos. Conforme o discurso das reportagens analisadas da revista *Você S. A.* assumir riscos é uma característica determinante no sucesso do trabalhador corporativo.

*“As empresas valorizam profissionais que se arriscam, aceitam o novo e enfrentam mudanças.” (Reportagem nº 100 – Fevereiro, 2013).*

Apesar da modalização (expressa pelo verbo “pode”) o exemplo abaixo ilustra a promessa de crescimento feita ao profissional-leitor que se proponha a assumir riscos:

*“Entenda como a atitude de arriscar-se pode ajudar você a crescer na carreira e alcançar novos objetivos e rumos” (Reportagem nº 100 – Fevereiro, 2013).*

Da mesma forma que a iniciativa, o processo seletivo das empresas procuram identificar os profissionais capazes de assumir riscos. No primeiro exemplo, a própria revista afirma que, durante o processo seletivo, o candidato é avaliado, entre outras coisas, por sua propensão a assumir riscos:

*“Na prática, o que conta na hora da entrevista de emprego são as situações em que o profissional foi capaz de quebrar regras, quão crítico e questionador ele é, quanto risco é capaz de correr [...] ” (Reportagem nº 33 – Outubro, 2009).*

Nos exemplos abaixo as falas são de dois presidentes de empresa – um dos atores sociais citados anteriormente – listando as características que valorizam em um profissional:

*“Formação boa é valorizada, mas não mais que a atitude [...] Costumo perguntar pelas decisões que um profissional tomou na vida, vejo se ele*

*arriscou, se aceitou fazer algo diferente no trabalho ou em outras áreas que demonstrem sua ousadia” (Reportagem nº 43 – Abril, 2013).*

*“[...] Se eu vou contratar um vice-presidente, quero saber qual a vontade que tem de correr risco [...]” (Reportagem nº 73 – Fevereiro, 2013).*

Outro exemplo de nominalização acontece com esta competência. A fim de estabilizar o processo de assumir risco a revista trata este processo como ousadia e dessa forma consegue embutir um aspecto instrumental a essa característica. Essa estratégia favorece a argumentação sobre a possibilidade de aprendizado de tal competência, segundo o discurso das reportagens analisadas da revista Você S. A.:

*“Embora não seja um traço comum a todos os profissionais, a ousadia pode ser desenvolvida e praticada” (Reportagem nº 100 – Fevereiro, 2013).*

De forma complementar, a reportagem oferece dicas para o profissional aperfeiçoe a sua ousadia:

*“Ousadia em seu dia a dia. Pequenas atitudes que podem torná-lo um profissional mais ousado. [...] Como praticar a ousadia. Como todo hábito a ousadia depende da repetição. [...] Uma das formas de ser ousado sem correr grandes riscos é fazendo pequenas apostas” (Reportagem nº 100 – Fevereiro, 2013).*

A capacidade de correr riscos, assim como a iniciativa, contém um apelo para que o indivíduo se mobilize para adotar determinado comportamento, seja assumindo riscos ou tomando a iniciativa de realizar alguma tarefa. Para adotar esse comportamento é preciso que o trabalhador desfrute de certa liberdade e, por isso, identificamos a autonomia como terceiro objeto discursivo.

O discurso da autonomia legitima a independência do indivíduo em relação aos seus superiores e em relação ao seu cargo. Com isso, os cargos burocraticamente definidos findam por serem eliminados, ou ao menos tem suas demarcações enfraquecidas. Essa independência é tida como requisitada pelo mercado de acordo com as reportagens analisadas na fala de representantes da empresa:

*“Estou interessado [...] (no) seu potencial para assumir maiores responsabilidades” (Reportagem nº 44 – Abril, 2010).*

E na voz da própria revista, articulada com informações de consultores:

*“Um estudo feito pela DBM, multinacional especializada em recolocação profissional [...] mostra que três características comportamentais extroversão, independência e adaptação são hoje as mais valorizadas no mercado de trabalho. [...] Se esse funcionário combinar tudo isso com autonomia e iniciativa no trabalho, será ainda mais visado” (Reportagem nº 04 – Setembro, 2008).*

O discurso da autonomia prega que o trabalhador deve assumir novas responsabilidades que extrapolam o limite do cargo. Serve como requisito da iniciativa (primeiro objeto discursivo desta formação discursiva), pois, é preciso autonomia para que o indivíduo possa ter iniciativa. No entanto, enquanto a iniciativa aplica-se basicamente em situações do trabalho, voltada para a execução de tarefas, o discurso da autonomia prega a liberdade do indivíduo em diversos âmbitos da sua vida profissional, como escolha da carreira, da empresa onde vai trabalhar além de aumentar os limites de atuação dentro da empresa:

*“Pode ser a vontade de imprimir seu estilo na gestão da empresa. Ou a agonia por livrar-se da supervisão de chefes. O desejo de autonomia também está presente na possibilidade de decidir que emprego aceitar. Ou ainda na liberdade de escolher um trabalho pelos efeitos que ele produz na sociedade.” (Reportagem 99 – Outubro, 2013).*

Além disso, conforme dito, o discurso da iniciativa tem como base a antecipação do indivíduo em relação às ordens de seus superiores enquanto no discurso da autonomia não há chefes ou superiores que exerçam a supervisão do trabalho. Essa supervisão, dentro do ambiente de autonomia é feita, segundo o discurso das reportagens analisadas pelos próprios indivíduos:

*“Só não há espaço para encostados. Quem não entrega está fora. “Num ambiente de autonomia, quem não faz nada é expelido pelo grupo”, diz o consultor Maurício Goldstein, da Corall, de São Paulo. “Colegas são mais implacáveis que chefes, por que o resultado do time depende de cada um”” (Reportagem 99 – Outubro, 2013).*

Por meio do discurso da autonomia a revista procura responsabilizar o indivíduo por suas escolhas. Dessa forma, este discurso desenvolve uma nova forma de controle dos trabalhadores feito por meio da responsabilização individual:

*“Viver de maneira independente também significa assumir maiores responsabilidades, tomar mais decisões e correr riscos. [...] A autonomia exige diálogo. É a conversa que substitui os mecanismos de controle tradicionais, como prazo de entrega, relógio de ponto e os relatórios. [...]” (Reportagem nº 99 – Outubro, 2013).*

Esta ideia é corroborada na mesma reportagem, por meio da fala de um consultor que oferece dicas de como desenvolver a independência:

*“Como ser menos controlado pelo chefe. Construa uma relação de confiança, criando um histórico de bons resultados. O chefe delega quando confia. E assuma responsabilidade. “Prometeu, tem que cumprir” diz o consultor Maurício Goldstein, da Corall” (Reportagem nº 99 – Outubro, 2013).*

O discurso das reportagens analisadas também enfatiza a possibilidade de desenvolvimento da autonomia. Assim como nas competências anteriores a revista oferece dicas de como fazer isso em um box de título “Como proclamar a independência”. Uma das dicas é:

*“Como ter o poder de escolher onde trabalhar. O melhor caminho é investir em qualificação, seja por meio de curso seja pela própria escolha dos empregos que trazem aprendizado. Procure trabalhar em empresas renomadas. “Nomes fortes melhoram a reputação” diz Ana Luiza da Coppead” (Reportagem nº 99 – Outubro, 2013).*

Outra forma de autonomia explicitada pelo discurso das revistas analisadas é quando o chefe concede mais liberdade ao indivíduo, deixando mais autônomo. Esse processo é nominalizado pelo uso do termo em inglês para empoderamento – *empowerment* – termo que faz parte dos jargões do meio empresarial. O discurso do *empowerment* possui as mesmas características da autonomia e, por isso, a partir da perspectiva dessa pesquisa é considerado como uma forma de autonomia imposta ao indivíduo. Isso decorre do próprio discurso das reportagens, articulando o seu próprio discurso ao da acadêmica:

*““Ao longo da vida profissional, a pessoa pode ser forçada a assumir a contragosto uma atitude de independência”, diz Ana Luiza. Trata-se de uma imposição do mercado de trabalho. ” ”. ”(Reportagem 99 – Outubro, 2013).*

O discurso do *empowerment* tira do trabalhador a possibilidade de escolha, ou não, por sua autonomia. Assim, a empresa é quem determina, por meio do *empowerment* que os trabalhadores deverão ser autônomos e os

responsáveis por gerir suas carreiras além das suas tarefas cotidianas. De acordo com o exemplo abaixo, a empresa transfere ao indivíduo a responsabilidade pelas instabilidades do ambiente e atribui ao *empowerment* dado ao indivíduo a possibilidade de “impulsionar o crescimento no ritmo que os acionistas esperam”:

*“[...] hoje o acionista quer ver resultados a cada trimestre [...] Esse cenário, [...] reengenharia, redução dos quadros e qualidade total forçou as companhias a atribuir mais responsabilidades a seus gerentes. A antiga gestão centralizada deu lugar a conceitos como empowerment [...] Esse profissional está ganhando uma importância estratégica para impulsionar o crescimento da empresa no ritmo em que os acionistas esperam. Isso exige que ele tenha iniciativa, assuma riscos e desenvolva novas competências” (Reportagem nº 12 – Setembro, 2008).*

Assim, o discurso da atitude visa responsabilizar o indivíduo por suas decisões uma vez que este possui autonomia e iniciativa para assumir riscos. Com isso, se imaginarmos o trabalhador com total autonomia, iniciativa e capaz de assumir riscos isentaria a empresa de responsabilidades sobre as escolhas feitas por ele.

#### 4.4.1.6

##### Liderança

“Liderança. Significa saber influenciar outras pessoas, comunicar-se bem, inspirar e motivar.” (Reportagem nº 73 – Fevereiro, 2013).

A última formação discursiva identificada – liderança – responde pelas características que, segundo o discurso das reportagens da Você S. A. , são necessários para o indivíduo atingir cargos de gestão ou liderança.

O discurso da Você S. A. condiciona a entrada e escalada hierárquica do indivíduo dentro da organização com a identificação que este deve ter com os valores e práticas da organização. A liderança é importante, de acordo com o discurso das reportagens analisadas da revista Você S. A. , pois é por meio de seus líderes que a empresa irá engajar novos adeptos em sua ideologia. O líder deve ser, antes de tudo, um desses adeptos. Ou seja, só se torna líder quem já está disposto a se identificar com tal ideologia.

Essa identificação com a ideologia da organização pode ser verificada, segundo o discurso das reportagens analisadas da revista *Você S. A.*, por meio do alinhamento com os valores da empresa demonstrado pelo indivíduo. O termo “alinhamento” aqui pode ser considerado um eufemismo para aceitação, pois não nos parece razoável que haja alinhamento sem aceitação ou mesmo que a cultura e valores da empresa estejam abertos a discussões e sugestões. Essa aceitação é pretendida de diversas formas. Ao recomendar as melhores práticas de uma entrevista de emprego, a revista recomenda que um dos principais erros do candidato seria:

*“Ignorar Valores: Quando um recrutador pergunta o quanto você conhece sobre a companhia é para saber se você tem consciência e se concorda com as formas que ela usa para ganhar dinheiro” (Reportagem nº 15 – Dezembro, 2008).*

De forma similar, um representante da empresa enfatiza essa característica no processo seletivo. Neste caso cultura e valores são substituídos por essência:

*“Quem entendeu a mensagem também pôde aproveitar para ter certeza se combina com a essência da companhia, já que esse era um processo inteiramente bilateral” (Reportagem nº 35 – Outubro, 2009).*

*“A ideia é saber quanto o perfil do candidato está alinhado à cultura da empresa” (Reportagem nº 45 – Junho, 2010).*

O discurso do alinhamento – ou aceitação – da cultura e valores da empresa é trazido a fim de justificar a seleção dos candidatos que só seriam aceitos caso apresentassem o requerido alinhamento:

*“A ordem é escolher o profissional certo, capaz de trazer resultados e de se integrar facilmente à cultura corporativa. [...] O requisito fundamental para se dar bem numa entrevista com o número 1 da companhia é conhecer a organização – a missão, os valores, o mercado em que atua, os principais clientes [...]” (Reportagem nº 44 – Abril, 2010).*

O valor dado ao alinhamento é visto como uma forma da empresa melhorar seu desempenho e *turnover*. Podemos perceber neste exemplo que, em última instância, o alinhamento com os valores (Neste exemplo tratado como filosofia) serve como benefício para as organizações, uma vez que pode reduzir a

rotatividade, mas nada é comentado a respeito do possível benefício para o indivíduo:

*“As companhias têm percebido que a maior parte das demissões ocorre por falta de adaptação ao ambiente e à filosofia da empresa” (Reportagem nº 45 – Junho, 2010).*

A exigência do alinhamento com os valores da companhia é feita não só no processo seletivo, mas também dentro das empresas por meio de cursos internos cujo conteúdo inclui o aprendizado sobre esses valores. No trecho abaixo, a revista sugere ainda que o indivíduo torne-se um difusor desses valores:

*“Se você foi selecionado para um curso in company, espere uma injeção de valores corporativos e conhecimentos específicos do negócio. Aproveite para compreender a estratégia da empresa. A organização entende que você é capaz de disseminar a cultura corporativa” (Reportagem nº 06 – Setembro, 2008).*

O alinhamento com os valores da empresa nos pareceu ser um dos principais requisitos à entrada, permanência e crescimento do indivíduo no mercado de trabalho corporativo. Esta característica apresentou-se com uma espécie de pré-requisito aos que almejam ocupar cargos de chefia e liderança. Segundo o discurso das reportagens analisadas, para ser líder, é preciso estar alinhado com os valores da organização.

Dentro desse contexto o papel do líder passa a ser fundamental como o responsável pela motivação dos outros trabalhadores para os interesses da empresa. O novo chefe procura abandonar o papel autoritário, sua função é interpretar as regras da organização e transmiti-las aos seus subordinados (LIMA, 1995). Assim a capacidade de influenciar pessoas passa a ser exaltada pela Você S. A. uma vez que caracteriza o profissional identificado com os ideais da empresa funciona como disseminador de tal ideologia. Segundo esse discurso, o líder deixa de ser o chefe autocrático de outrora e passa a ser o líder facilitador que administra e possibilita o desenvolvimento de sua equipe:

*“No lugar de dar ordens, o chefe agora está ali para facilitar o trabalho dos subordinados e estimular a colaboração entre eles [...] Um líder moderno tem de mobilizar as pessoas para atingir metas [...]” (Reportagem nº 12 – Setembro, 2008).*



*“Engaje a equipe. A capacidade de influenciar pessoas é determinante para ter bons resultados.” (Reportagem nº 9 – Outubro, 2008).*

O discurso das reportagens analisadas da revista *Você S. A.* afirma que a capacidade de mobilizar e influenciar os indivíduos é cada vez mais requerida. Isso faz do líder um representante da ideologia da organização que tem como principal função cooptar e seduzir trabalhadores para que estes aceitem as práticas organizacionais e também se submetam às regras da empresa. Ter liderança segundo o discurso das reportagens analisadas não é só a capacidade de liderar e chefiar os indivíduos, mas também a capacidade de fazer com que eles entendam e principalmente aceitem as regras da organização. Ter característica de liderança, segundo o discurso da revista analisada, é ter capacidade de fazer outros indivíduos aderirem às regras, valores e ideologia da organização, além de garantir também a implementação de tais regras, mediando possíveis contradições que possam surgir.

Relembrando Faria (2009) e Ansart (1978), a organização exerce o seu poder por meio do compartilhamento de objetivos, fazendo com que o indivíduo acredite que o objetivo organizacional é o melhor para ele. A tarefa de convencer os trabalhadores é dada ao líder. No exemplo abaixo, podemos perceber como o discurso das reportagens analisadas corrobora com tal prática. O líder, na fala do acadêmico, é posicionado como aquele que deve engajar as pessoas para atingir o objetivo organizacional:

*“Fernando Jucá, doutor em comportamento organizacional pela Fundação Getúlio Vargas [...] acrescenta: “O líder é reconhecido como uma pessoa que sabe engajar pessoas com perfis diferentes para fazer um projeto comum””. (Reportagem nº 57 – Fevereiro, 2012).*

Exemplo similar é demonstrado abaixo onde a referência ao objetivo comum retorna, enfatizando o poder do líder como capaz de fazer os trabalhadores aceitarem desafios considerados arriscados:

*“Engajamento: A importância de conduzir. [...] Conseguir fazer com que a equipe se sinta motivada para cumprir um objetivo comum não é algo fácil. Mas os que têm esse poder, que é moldado ao longo dos anos de carreira, fazem com que o time se sinta mais propenso a encarar desafios e a comprar ideias arriscadas” (Reportagem nº 47 – Agosto, 2010).*

O apelo financeiro também está presente no discurso sobre a capacidade de influenciar – ou engajar – pessoas. Como de costume, a reportagem enfatiza a questão da remuneração como compensação aos atributos requeridos:

*“Agora, o mercado valoriza – e paga melhor – os líderes que sabem engajar e reconhecer seus colaboradores” (Reportagem nº 13 – Outubro, 2008).*

Assim como a promessa de crescimento vinculada a adoção do comportamento indicado. Neste exemplo a voz da revista articula-se com a fala do consultor e condiciona a persuasão sobre os trabalhadores com o crescimento profissional:

*“Mais do que mandar, o profissional precisa ter habilidade de convencer e motivar. A palavra chave nesse jogo é influência. “As organizações procuram gente capaz de influenciar colegas, principalmente aqueles sobre os quais não se tem autoridade formal” diz Alexandre Santille, sócio-diretor do Lab SSJ, consultoria de treinamento corporativo, de São Paulo. O domínio da habilidade de persuadir tornou-se fundamental para o avanço na carreira” (Reportagem nº 62 – Junho, 2012).*

Neste outro exemplo o discurso da reportagem utiliza o profissional bem sucedido para legitimar seu argumento:

*“Seu talento lhe garantiu mais uma promoção em menos de dois anos, agora ele é gerente de uma fábrica da Ambev no Rio e gerencia 400 funcionários [...] “Acredito que assumi esse cargo por que tenho uma boa capacidade de engajar pessoas”, diz.” (Reportagem nº 57 – Fevereiro, 2012).*

A gestão das equipes é outro tema relevante dentro da temática de liderança, segundo as reportagens analisadas, pois, de acordo com esse discurso, o líder precisa saber conduzir o trabalho em equipe. Para isso, as reportagens chamam a atenção para a necessidade do gestor de manter sua equipe constantemente motivada. No exemplo abaixo, por meio da fala de um representante da empresa, esta questão é colocada como um dos grandes desafios do líder:

*“Hoje, o grande desafio da liderança é como motivar equipes [...]. Um líder tem de saber conciliar as diferenças na sua equipe para que todos dêem a sua melhor contribuição, diz Gilberto Lara, diretor de recursos humanos e desenvolvimento organizacional do grupo Votorantin” (Reportagem nº 4 – Setembro, 2008).*

A motivação da equipe também está presente no exemplo abaixo onde o líder deve servir de modelo inspirador e o otimismo é citado como fator diferencial para atingir o objetivo da empresa. É importante destacar que o líder inspirador é aquele alinhado com os valores organizacionais e, por isso, deve servir como inspiração:

*“Motivar a equipe. Líderes inspiradores acreditam que os objetivos são possíveis. Uma atitude otimista faz diferença” (Reportagem nº 48 – Dezembro, 2010).*

A questão da autonomia é retomada no discurso da liderança sobre conduzir o trabalho em equipe. De acordo com o discurso das reportagens analisadas, é papel do líder dar liberdade aos indivíduos (*empowerment*) até que se tornem ‘auto-suficientes’. Utilizando um representante de empresas, a revista procura enfatizar a necessidade deste ponto para o crescimento profissional do trabalhador:

*“Liderança é, portanto, um tema importante para as organizações e, por consequência, deve estar no radar dos profissionais. [...]. Por isso, é importante entender que seu crescimento depende de formar uma equipe auto-suficiente. “A maior missão do executivo é desenvolver pessoas. Se não o faz é por que não compreende seu papel”, afirma Marco Antonio Gomes, gerente de RH da Aliança Navegação e Logística. ” (Reportagem nº 15 – Dezembro, 2008).*

De forma similar, no exemplo abaixo é solicitado ao líder que faça uso do *empowerment* como forma de gestão de equipes:

*“As pessoas não são mais meras executoras, elas querem fazer parte”, diz Ricardo Lima, presidente da Cimpor, fabricante de cimento e concreto. Para isso, o líder precisa dar autonomia à equipe. “Líderes que estimulam a autonomia são seguidos com mais facilidade”, diz Paulo Campos, consultor de empresas e professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo””(Reportagem nº 83 – Junho, 2013).*

O gestor construído pelo discurso das reportagens analisadas deve agir para criar coesão e estimular sua equipe, funcionando como um animador pedagogo e não como um decisor autoritário. Porém, este líder moderno deve saber agir com atenção e dureza, “podendo ser “impiedoso” quando são violados os “valores primordiais”” (LIMA, 1995, p. 28). Com isso, o líder desenhado pelas reportagens analisadas deve assimilar os valores da empresa e, por meio de sua

influência, conseguir passa-los aos outro indivíduo com o intuito de que suas equipes atinjam os objetivos organizacionais. Para isso é preciso saber conduzir suas equipes dentro de um contexto de autonomia e responsabilização do trabalhador.

## 4.5

### **Terceira Dimensão do Modelo Tridimensional: Análise da Prática Social**

#### 4.5.1

#### **As formações discursivas e a prática social**

Até este ponto, seguindo o modelo tridimensional de Fairclough (2001), detalhamos a análise textual e as práticas discursivas. Nesta sessão demonstraremos quais são as implicações sociais dessas duas etapas anteriores. Ou seja, como o texto das reportagens analisadas da revista *Você S. A.* posicionado ideologicamente e as práticas discursivas podem resultar em transformações dentro da sociedade. Apoiados nestas duas dimensões, a análise da prática social utilizou as formações discursivas descritas anteriormente e seus desdobramentos sociais como guia de roteiro para esta análise. Neste sentido, a análise da prática social tem como objetivo investigar as práticas discursivas como forma de materialização da ideologia (FAIRCLOUGH, 2001).

A formação discursiva denominada gestão dos sentimentos, identificada por meio da análise das reportagens analisadas evoca características de um indivíduo plenamente racional, capaz de discernir e optar por decisões e comportamentos que limitem as emoções. Todos os objetos discursivos desta formação discursiva (equilíbrio emocional, conseguir trabalhar sob pressão e aceitar frustração) se baseiam nos pressupostos de que o (1) indivíduo é capaz de gerir seus sentimentos e deve fazê-lo para obter o sucesso profissional e (2) a sobreposição da racionalidade pela emoção.

Podemos assumir, com base nos documentos analisados que estes pressupostos têm por base uma mesma visão de mundo, cuja ideia central ajusta-se à organização do tipo mecanicista. Neste tipo de organização a uniformidade e

previsão de comportamento são vistos como cruciais para a produção lucrativa de bens e serviços. Neste modelo de organização há uma crença de que a ordem organizacional e a eficiência da relação entre gerentes e trabalhadores é puramente racional e que esta racionalidade é alcançada por meio de um processo de cálculo frio, cognitivo, de pensamento. Assim, as qualidades impulsivas, emocionais, de vontade seriam opostas a racionalidade e à cognição. Dessa forma, a afetividade é vista como uma ameaça potencial para o desempenho da organização, e por isso deve ser eliminada, afastada ou controlada, pois “o pensamento estratégico claro e impassível não é para ser maculado por sentimentos desordenados” (FINEMAN, 2001, p. 160). Contudo, a descoberta do psiquismo humano e a relativização da dicotomia entre razão e emoção abalaram tais crenças (CHANLAT, 2003). Por meio da descoberta do psiquismo humano e processos inconscientes no comportamento humano foi possível demonstrar que certas ações, decisões, comportamentos do indivíduo podem ser distorcidas pelos desejos, necessidades e medos dos atores, sem que estes percebam, ou seja, não acontecem no consciente e sim no inconsciente do indivíduo (CHANLAT, 2003). Por trás de uma cena visível e observável, está outra cena tão importante quanto a primeira, composta por ansiedade, inveja, vergonha e culpa que podem moldar as estruturas e as interações organizacionais de maneira não percebida pelos atores, mas que são fundamentais para compreender o que acontece em uma organização (CHANLAT, 2003). A segunda descoberta é baseada na inexistência da dicotomia entre cognição e emoção. Diversos processos em uma organização, tais como definição de metas, seleção e uso de informações, são dependentes de juízo e sentimentos pessoais de raiva, alegria, medo ou vergonha que se apoderam do gestor no momento da decisão, com isso, “o que descrevemos como racional muitas vezes é emocional” (CHANLAT, 2003, tradução nossa, p. 122).

Todavia, pelo apresentado anteriormente, percebemos que o discurso da revista *Você S. A.* ainda enxerga a relação entre emoção e razão como dicotômica, onde a última deve prevalecer para que o indivíduo possa obter melhor desempenho. Isto representa uma visão extremamente limitada do ser humano, cujas emoções são reduzidas a um conjunto de recursos facilmente administráveis que deveriam ser potencializados, diminuídos, e principalmente contidos respondendo uma simples vontade do indivíduo, com objetivo de

administrar determinada situação visando sempre o maior benefício para a empresa. Além do provável sofrimento que esta prática pode causar ao indivíduo, o discurso da revista analisada ignora toda a complexidade humana e a impossibilidade dos atores organizacionais em agirem racionalmente.

Apesar de colocar a emoção como inimiga da racionalidade e da produtividade, o discurso da revista não sugere a supressão de todas as emoções. Como demonstrado acima, algumas emoções – como o otimismo – são, de acordo como discurso da *Você S. A.* benéficas ao indivíduo e à organização e não deveriam ser contidas, mas estimuladas. Isso reflete um posicionamento comum aos objetos dessa formação discursiva: o gerenciamento – contenção ou estímulo – dos sentimentos deve ser feito pelo indivíduo em prol da organização.

Isso indica que as emoções individuais devem ser gerenciadas de acordo com os desígnios da empresa. A organização tem a prerrogativa de determinar aquilo que o trabalhador pode estimular e separa daquilo que ele deve conter. É importante observar, contudo, que o discurso das reportagens analisadas sugere que os sentimentos a serem contidos são aqueles que, supostamente, poderiam implicar em perda de produtividade para a empresa. O indivíduo deve manter sua racionalidade ao tomar uma decisão em vista de não prejudicar o seu julgamento. Da mesma forma, é solicitado ao trabalhador que saiba trabalhar sob pressão para que possa suportar o aumento da demanda sem que isso afete sua produtividade. Assim como deve saber aceitar frustrações para não se abater e continuar produzindo. Todas as emoções consideradas uma ameaça à produtividade são consideradas também ruins para a organização e são legitimadas pelo discurso da revista *Você S. A.* que visa manter o trabalhador produtivo sob qualquer circunstância.

No entanto, as emoções que podem servir a organização de alguma forma são estimuladas pelo discurso das reportagens analisadas como forma de manter o trabalhador motivado, em busca de novos desafios que sustentem o funcionamento da organização. Como mostrado no referencial teórico, Boltanski e Chiappello (2009) justificam a adesão do indivíduo não pela coerção, mas pela promessa de um projeto de autorrealização vinculada ao desempenho individual. Para isso, ganha força o discurso da ambição como fator necessário para o sucesso

do indivíduo. Para alimentar o sistema capitalista, é preciso que a capacidade produtiva esteja sempre no nível máximo, a fim de gerar mais riqueza e acumulação. Para que isso ocorra, os indivíduos devem estar sempre motivados a produzirem cada vez mais e como consequência receberem a recompensa oferecida pelo sistema: maiores salários e promoções.

Todavia, para que essa engrenagem funcione corretamente, o sistema precisa que o indivíduo queira, precise e busque essas recompensas. Segundo Pagès et al (1986) a força da organização está na transformação do desejo de vencer em necessidade. Nesse ponto, o discurso das reportagens analisadas da revista *Você S. A.* age estimulando a ambição no trabalhador. Dentro desse discurso, não há outro modo de desenvolver a carreira que não seja verticalmente para cima. O discurso analisado fomenta a ambição do trabalhador, aceitando esta como um sentimento que o trabalhador pode e deve estimular.

A organização utiliza o discurso da ambição como meio de incutir no trabalhador toda a importância de vencer e com isso valorizar o sucesso profissional ao ponto de torna-lo um valor essencial na vida deste trabalhador. Dessa forma a empresa consegue o controle do indivíduo por meio da ambição do trabalhador que, apesar de nunca ser satisfeita, é constantemente estimulada como única forma de atingir o sucesso. Assim, a ambição supostamente levaria o trabalhador ao sucesso profissional, seu novo eldorado, que passaria a ser seu objetivo principal cujo valor pessoal é reduzido à competência profissional (PAGÉ ET AL, 1986).

Assim, compreendemos que por meio desse discurso, a organização especifica o tipo de comportamento esperado do indivíduo, podendo medir, comparar e metrificar o indivíduo de acordo com aquilo que se espera dele. A aceitação – mesmo que inconsciente – de tal discurso faz com que a empresa exija que o trabalhador contenha determinados sentimentos – frustração, raiva, revolta, indignação – a fim de não “comprometer a sua racionalidade” e incentiva para que ele libere outros sentimentos – medo, culpa, lealdade, ambição, orgulho. Estes últimos são exemplos dos sentimentos benéficos à organização, aqueles que o discurso estimula com o intuito de controlar o indivíduo por meio do medo de perder o emprego, da culpa em abandonar a empresa que o acolheu, da lealdade

com chefes e empresa, do orgulho de pertencer a determinada empresa ou da ambição de buscar novos desafios, maiores cargos ou maiores salários.

Tendo em vista a tentativa de controle dos sentimentos individuais por parte da organização, é presumível que esta estimule o sentimento de gratidão do indivíduo em relação a organização, principalmente em situações de contratação ou promoção feitas baseadas em relações impessoais, obtidas por meio da rede de contatos.

Podemos especular assim, que a utilização da rede de contatos como mecanismo de contratação ou promoção, permite personalizar a relação entre o contratado e o contratante, entre o promovido e o gerente, justificando o desenvolvimento do sentimento de gratidão do primeiro para com o segundo, ou mesmo para com a organização. Ao estimular tal sentimento por parte do indivíduo contratado ou promovido, a organização busca assim obter a dedicação, lealdade e, por que não, submissão do indivíduo baseada no sentimento de gratidão pessoal com aqueles que supostamente o ajudaram.

A organização evoca as condições pelas quais o trabalhador foi contratado ou promovido quando for de seu interesse obter determinado comportamento do indivíduo. Por meio dessa espécie de chantagem, a empresa objetiva padronizar o comportamento individual obediente de acordo com sua conveniência. De acordo com Motta e Bresser-Pereira (1988) em uma organização burocrática não há lugar para os sentimentos, favoritismo ou gratidão.

Por isso, nos parece que ao fomentar a prática da política nas organizações, o discurso das reportagens analisadas procura não só legitimar práticas de contratações e/ou promoções baseadas em relacionamentos pessoais, mas também legitimar práticas que ferem o princípio da impessoalidade de uma organização burocrática. Como decorrência, a organização pode torna-se palco de práticas pessoais personalizadas.

Além disso, o discurso do relacionamento pessoal como competência necessária para atingir o sucesso torna instrumental o vínculo entre os indivíduos de uma organização, baseado apenas na expectativa de favorecimentos, o que finda por deteriorar as relações sociais. Isto implica em uma aproximação entre as



pessoas com a finalidade de obter vantagens pessoais, ou seja, o bom relacionamento entre pessoas da mesma organização é mantido apenas pela “possibilidade de aumentar as chances de ascensão profissional ou de obter melhores resultados no trabalho” (LIMA, 1996, p. 176). Segundo a autora, isto ocorre tanto com os operários quanto com os gerentes, sendo que os últimos devem reforçar tal comportamento se almejam garantir a posição conquistada ou prosseguir na carreira. A falta de afeto ou amizade entre os trabalhadores gera individualismo e um sentimento de competitividade, amplificado pela total falta de solidariedade entre eles. Com isso, a organização obtém também a fragmentação do corpo de trabalhadores, unido apenas pelo trabalho e relações de interesse.

A ascensão e principalmente a seleção de pessoas feitas por meio dos contatos implica em outra importante questão social. Ao contratar alguém por meio da rede de contatos, determinado indivíduo tende a privilegiar um pequeno número de pessoas, pertencente à sua rede de contato. Isso faz com que seja excluída do processo uma numerosa quantidade de pessoas que não pertencem ao mesmo grupo social. Mesmo se considerarmos diversas redes de contatos, de diversos indivíduos, há ainda uma considerável parcela da população excluída de tal processo. Como resultado, teríamos a manutenção de empregos e vagas de trabalho concentradas em um pequeno grupo, circulando entre seus elementos e segregando aqueles que, por algum motivo, não pertencem aos grupos sociais com acesso a essas informações e que controlam o acesso às organizações.

A discriminação decorrente de tal prática é agravada se pensarmos que, nas organizações, o processo de seleção é decidido pelas classes dominantes que, na tentativa de manutenção do poder, irão se aproximar e selecionar aqueles que mais se adequarem ao perfil desejado. Neste caso, ao autorizar as práticas de seleção e promoção baseado nos relacionamentos a Você S. A. exime a organização do controle da impessoalidade burocrática, oferecendo a esta, liberdade de cooptação do funcionário que melhor se adequar às suas práticas, ou que mais se submeta à sua ideologia, ou que mais aceite as condições de trabalho independente de seu desempenho, mas alinhado apenas com suas convenções implícitas.

Processo de exclusão similar ocorre como consequência da exigência de formação técnica e atualizações para que o trabalhador possa adentrar o mercado corporativo. A exigência por certificações e atualização constante finda por excluir a massa de trabalhadores que não obtiver tais certificações ou não estiver atualizado o suficiente.

Como consequência da exigência de educação superior, presenciamos uma difusão da instrução universitária e pós-graduada cujo resultado leva os empregadores a fazerem exigências maiores aos candidatos a emprego, não pela “necessidade de instrução maior, mas simplesmente pela disponibilidade enorme de formados em faculdade” (BRAVERMAN, 1987, p. 370-371). Ao encontrar maior quantidade de pessoas com curso superior, os empregadores vieram a tomar o diploma como dispositivo de separação, exigindo trabalhadores com qualificações acima do que seria necessário para um bom desempenho da função. De acordo com Braverman (1987, p. 371) essa prática é válida tanto nos escritórios quanto nas fábricas onde a maioria das funções “exigem apenas uma formação incompleta do primeiro grau em aritmética, soletração, leitura, escrever e falar [...] (e) costumava exigir um diploma ou certificado de curso superior como um meio fácil de selecionar candidatos”. Dessa forma, a necessidade de qualificação por meio da educação formal apresenta-se como falaciosa, já que a extensão da educação perdeu sua relação com as exigências ocupacionais representando simplesmente critérios de seleção discriminatórios entre os “diplomados” e “não diplomados”, entre os “pós-graduados” e “sem pós-graduação”.

Ademais, o discurso das reportagens analisadas da Você S. A. declara que o aprendizado contínuo é necessário devido às constantes mudanças do mercado e consequente obsolescência do conhecimento do trabalhador. Mezáros (2001) cita a obsolescência planejada para explicar a diminuição proposital da vida útil de determinados produtos a fim de justificar o lançamento e substituição contínua por novos produtos no mercado fazendo girar assim a roda do consumo na sociedade. Parece-nos que a qualificação do trabalhador sofre processo similar. Ao sugerir um mercado em constante modificação que exige atualizações constantes do indivíduo em termos de conhecimento, informações, novos cursos,

pós-graduações, novas práticas, novas ferramentas, o discurso das reportagens analisadas da revista *Você S. A.* torna obsoleto todo e qualquer trabalhador que não estiver em dia com as últimas novidades do mercado. Isto ocorre não só para colocar a revista em lugar de destaque como a transmissora de tais novidades, transformando-a em fonte supostamente confiável para o trabalhador renovar seus conhecimentos, mas principalmente para justificar a exclusão dos trabalhadores que forem considerados como não atualizados ou sem a formação desejada.

Por isso, o discurso analisado legitima a exigência de formação educacional para a entrada e ascensão nas empresas. No entanto, tal discurso tem como princípio que os indivíduos têm acesso igualitário às melhores escolas, local onde as qualificações técnicas são transmitidas, e, dotados de tais qualificações, estes indivíduos teriam as mesmas oportunidades no mercado de trabalho, independente de suas origens sociais e culturais (MOTTA, 1986). Segundo o autor, esta ideologia submete os integrantes dessas instituições de ensino aos critérios capitalistas transformando assim as relações sociais e o capital cultural em uma competência rara que, escassa por natureza, legitima as promoções rápidas e, por consequência, serve ao sistema em vigor. Em outras palavras, é necessário para a manutenção do sistema que o conhecimento adquirido nestas instituições se transforme em uma competência e diferencial para aqueles que as frequentam. No entanto, apenas uma parcela populacional tem acesso a essa competência, pois apenas esta parcela tem acesso às instituições de elite e podem transformar o conhecimento teórico em prático devido ao acesso mais fácil às empresas (MOTTA, 1986).

Existe, então “uma aliança firmada entre a família-empresa-escola de elite que serve de base para que aqueles que já detêm um capital de relações sociais e um capital cultural superiores aos da maioria legitime sua rápida ascensão burocrática” (MOTTA, 1986, p. 71). Isso justificaria, segundo o autor, os esforços da classe média alta com a educação, a busca dos colégios onde são transmitidos os saberes úteis, e cursos de pós-graduação. Retomando a discussão anterior sobre a rede de contatos, podemos perceber mais uma vez como esta competência está detida em um pequeno grupo de pessoas e por meio dos

mecanismos de acesso e legitimação às instituições de elite perdura essa competência exclusivamente nestes grupos.

O sistema educativo moderno deve produzir alunos empregáveis, adaptados ao mercado de trabalho e às “necessidades da economia” (GAULLEJAC, 2007, aspas do autor). Assim, a serviço da ideologia capitalista, as instituições de ensino desempenham um papel habilitador, a medida que transmite os saberes técnicos de acordo com as necessidades do sistema produtivo e moralizador a medida que reproduz a submissão por meio da imposição da disciplina (MOTTA, 1986).

Dessa forma, o discurso da *Você S. A.* adere à ideologia dominante na medida em que postula o conhecimento técnico, a educação formal, universitária ou de pós-graduação como requisito necessário para a entrada e ascensão do indivíduo nas organizações. Principalmente ao sugerir que o trabalhador busque determinado grupo de instituições, tendo em vista o caráter doutrinador das escolas de elite. Mais ainda, há no discurso analisado, referências ao abandono das instituições de ensino tradicionais e a adoção das escolas de negócios internas das organizações operando mais claramente no sentido doutrinador ideológico de transmitir os valores da empresa. O discurso da *Você S. A.* contribui também para a reprodução e continuidade do sistema capitalista, uma vez que colabora para a manutenção dos trabalhadores nas condições exigidas pela divisão do trabalho capitalista. Isso exige que a classe dominante, para sustentar sua posição, exerça seu poder, mantendo a classe dominada sob seu controle. Para isso, a instituição de ensino tem o papel preponderante de “civilizar” a mão-de-obra de forma relativamente segura e barata, tornando-a docilizada (MOTTA, 1986, aspas do autor). A tentativa de conscientizar o trabalhador de sua condição é, comumente, neutralizada por que “essas instituições, normalmente financiadas pelo empresariado, apresentam um perfil estruturalmente conservador” (MOTTA, 1986, p. 81).

Assim, a revista *Você S. A.* ao reforçar, reproduzir e legitimar a necessidade da educação formal, do curso universitário, pós-graduação e o aprendizado constante, serve como justificar a exclusão daqueles que não obtém

tais títulos. Podemos depreender que o discurso da revista analisada é voltado para o caráter ideológico de convencer o trabalhador a buscar educação e formação acadêmica com fins exclusivos de controle, doutrinação e discriminação, especialmente pela pouca harmonia existente entre as necessidades do mercado de trabalho e a formação escola (MOTTA, 1986).

A exigência de educação formal e aprendizado contínuo como mecanismos de exclusão servem de constatação ao argumento de Gorz (2007) de que o sistema capitalista não comporta toda a massa de trabalhadores disponível e por isso precisa fazer uso dessas exigências com o intuito de mascarar o excedente de mão de obra disponível justificando sua exclusão por meio da falta de diplomas, cursos, contatos, experiência ou mesmo adequação aos valores da organização. De acordo com o autor, esse excedente de mão de obra coincide com a crescente queda de oferta de empregos duradouros e de tempo integral. Por isso, o grupo de trabalhadores estáveis se submete a condições degradantes a fim de permanecerem em seus empregos. Segundo o Harvey (2009, p. 144) o grupo – cada vez menor – de empregados em tempo integral que gozam de relativa segurança, com perspectivas de promoção, pensão, seguro e outras vantagens, deve atender “às expectativas de ser adaptável, flexível e, se necessário, geograficamente móvel”.

Essa precarização das relações de trabalho é fruto do processo de reorganização econômica que, por sua vez, surgiu como resposta à crise do capital (HIRATA, 1994; DELUIZ, 1996; MANFREDI, 1999; ANTUNES, 1999; HARVEY, 2009). Esse novo modelo de produção marcado pelo confronto direto com a rigidez do sistema de produção fordista trouxe a questão da flexibilidade como condição premente para o seu funcionamento (ANTUNES, 1999; HARVEY, 2009). Este novo modelo produtivo – chamado de *toyotismo*, acumulação flexível ou capitalismo flexível – é intimamente vinculada a demanda visando atender às exigências mais individualizadas do mercado consumidor e por isso, carece de flexibilidade, adaptação e polivalência da força de trabalho em vista de adaptar a produção de acordo com as variações da demanda (CARRILLO, 1994; DELUIZ, 1996; MANFREDI, 1999; ANTUNES, 1999).

Nas relações de trabalho oriundas da entrada desta nova de organização industrial, a operação das máquinas deixou de ser a tarefa principal do trabalhador, que precisa apenas prepara-las e administra-las e, por isso, consegue trabalhar em diversas máquinas ao mesmo tempo. Assim, a especialização da era fordista deu lugar a polivalência de operar diversas máquinas, diversos processos, diversos produtos simultaneamente. Essa nova configuração acarreta em uma intensificação das condições de exploração da força de trabalho por meio da redução ou eliminação de postos de trabalhos, haja vista que o trabalhador polivalente consegue atuar em diversos postos de trabalho (ANTUNES, 1999). A polivalência, no entanto não se traduz em ganhos significativos de qualificação, visto que o acúmulo de funções é feito em um nível simplificado, incapaz de desenvolver satisfatoriamente as potencialidades do trabalhador (OLTRAMARI e PICCININI, 2006). Segundo Deluiz (1996) a polivalência do trabalhador pode contemplar apenas o acúmulo e reagrupamento de tarefas, a rotação de tarefas dentro de uma mesma atividade, o exercício de diferentes atividades com o mesmo nível de complexidade ou o exercício de uma atividade principal e outras de complexidade menor. Segundo a autora, isso decorre da supressão de postos de trabalho ou enxugamento do quadro de empregados o que acarreta em intensificação e precarização do trabalho.

Outra importante contribuição para a precarização do trabalho é a flexibilidade como condição para adaptação do volume produzido. Uma vez que a produção deve ajustar-se à demanda, a mão-de-obra deve ser flexível o suficiente para aumentar o ritmo de trabalho quando há intensificação da demanda (ANTUNES, 2000). Essa flexibilização não está limitada à adaptação de novas tarefas ou a polivalência do trabalhador, ela se expande também para os direitos trabalhistas e condições de contratação que passam a ser também flexíveis (ANTUNES, 1999). Segundo o autor “o toyotismo estrutura-se a partir de um número mínimo de trabalhadores, ampliando-os, por meio de horas extras, trabalhadores temporários ou subcontratação, dependendo das condições de mercado” (ANTUNES, 1999, p. 36). Ou seja, em períodos de maior demanda, deve-se trabalhar mais, apelando para os trabalhadores em hora extra, os subcontratados ou trabalhadores temporários. Harvey (2009) acrescenta que o enfraquecimento sindical aliado ao excesso de mão de obra, permitiu aos

empregadores impor regimes e contratos de trabalhos mais flexíveis. Além disso, Souto e Silva (2005, p. 55) alegam que a flexibilidade deixa suas marcas também no caráter e na subjetividade do trabalhador, já que “o homem, no desempenho de suas funções no interior das organizações, é um homem parcial, mutilado em seus mais íntimos desejos e objetivado em suas ações e pensamentos com vistas a valorização e a auto-reprodução do capital.”

Dentro deste cenário a empresa lança mão dos discursos da iniciativa e assunção de riscos a fim de incutir no trabalhador a necessidade de que este deve assumir novas tarefas, novas responsabilidades e novos riscos caso deseje ingressar, permanecer ou crescer no mercado corporativo.

Por isso o discurso das reportagens analisadas sugere ao indivíduo que adote uma postura com iniciativa para que aprenda e realize trabalhos que, a princípio, não seriam da responsabilidade de seu cargo e assim torne-se um trabalhador polivalente que sabe executar não só o que o seu cargo demanda, mas também o trabalho de outros cargos, outros departamentos e outras esferas. Assim, este trabalhador torna-se flexível na medida em que pode executar a sua função, a do colega, ou mesmo as duas, em caso de enxugamento. Como produto desta prática, resta aos trabalhadores competirem entre si para que não se tornem força de trabalho excedente, haja vista que existem outros trabalhadores que também sabem executar sua função. A empresa, por sua vez, estimula essa competição onde o trabalhador derrotado pode ser dispensado, e o trabalhador supostamente vitorioso irá acumular diversas funções, sendo submetido a um ritmo de trabalho mais intenso. Dessa forma a empresa consegue sua economia por meio do corte no quadro e mantém a produtividade por meio do trabalhador polivalente.

Assim como o método de trabalho modificou-se do fordismo para o toyotismo, o controle também ganhou aspectos mais sofisticados, abandonando a rigidez autocrática do modelo anterior e substituindo-a pelo controle descentralizado (SENNET, 2005). Na organização flexível não é preciso controlar os meios pelos quais serão atingidos tais resultados, o subordinado é controlado apenas pelo seu resultado, pela sua entrega, podendo optar pelo meio mais lhe

convier para realizar a tarefa (MOTTA e BRESSER-PEREIRA, 1988). Neste sentido, adere a essa ideologia o discurso da autonomia, segundo o qual, o indivíduo autônomo é o próprio responsável pelo seu trabalho, suas entregas, prazos e escolhas.

Com isso o trabalhador é envolto em uma sensação de liberdade e independência em relação aos superiores, a empresa e aos desmandos do mercado de forma geral. No entanto, tal liberdade é apenas aparente, tendo em vista que as regras e o controle permanecem, porém, é imposto de outra forma, por meio do resultado e da pressão para atingi-los (GAULEJAC, 2007). O *empowerment*, com a promessa de motivação por meio da autonomia, atribui cada vez mais responsabilidade ao trabalhador, incitando a competitividade entre os membros da equipe. Antunes (1999) corrobora tal assertiva ao afirmar que as responsabilidades da elaboração e controle da produção foram transferidas da gerência científica e foram interiorizadas na própria ação dos trabalhadores.

Com isso o gerente presente no capitalismo flexível tem como função servir como representante da ideologia da empresa. Na gestão das empresas capitalistas modernas, a aplicação do sistema de valores organizacionais é feito pelo líder, uma vez que este é o responsável por conter as tensões oriundas das relações entre os níveis inferior e superior da organização (PAGÉ ET AL, 1986). Os gerentes – principalmente de nível médio – devem fazer a mediação entre as forças dos atores sociais que criam as regras e aqueles que asseguram a sua utilização (PAGÉ ET AL, 1986). Contudo, para assegurar a aplicação dessas regras o gestor não precisa utilizar o controle severo e rígido de outrora. Por meio do apelo à autonomia, a instituição do *empowerment* e a gestão das equipes, o gerente do capitalismo flexível consegue o controle de sua força de trabalho por meio da transferência de responsabilidades e da substituição da sua supervisão pela vigilância mútua entre os membros da equipe.

Nesse contexto, a linha de montagem individualizada dá lugar ao trabalho em equipe com a suposta erradicação da hierarquia (DE PAULA, 2002). O trabalho em equipe, assim como as células de produção e times de trabalho funcionam como instrumentos de controle onde a vigilância do antigo supervisor é



substituída pela vigilância do colega que, com regras e normas introjetadas, estão habilitados a monitorar o comportamento dos outros (SENNET, 2005; DE PAULA, 2002). Assim, as responsabilidades são partilhadas de modo que não haja uma figura central que simbolize o poder e a autoridade. Apesar disso, dentro do contexto de trabalho em equipe as empresas trabalham, paradoxalmente, de forma individualizada, concentrada nos resultados individuais, mesmo que estes sejam fruto de um trabalho em equipe (DELUIZ, 1996). Conforme nos lembra Gaulejac (2007, p. 116), a competição individual é constantemente estimulada: “Vocês devem trabalhar em equipe, mas a avaliação dos desempenhos é individual”. Por isso, torna-se importante à organização o papel do líder no estímulo e condução do trabalho em equipe, pois por meio dele a organização consegue desestruturar a coesão da força de trabalho, fazendo com que não haja unidade em seu comportamento ou reivindicações e transformando os times de trabalho em agrupamentos de indivíduos com controle e fiscalização mútuos onde “[...] aqueles que não investem toda a sua existência na empresa serão suspeitos e deverão sujeitar-se à autoridade daqueles que a ela se dedicam.” (PAGÉ ET AL, 1986, p. 58).

#### **4.5.2**

##### **As Ordens de Discurso**

#### **4.5.2.1**

##### **Aproximações e silêncios nas formações discursivas**

As aproximações entre os discursos das diversas formações discursivas e silêncios encontrados no discurso das reportagens analisadas serviram de base na identificação das ordens de discurso. Assim, a prescrição, as competências como critério de sucesso, a suposta igualdade de condições de acesso às competências e a suposta igualdade da capacidade de desenvolvimento das competências foram identificadas como convergências entre as formações discursivas. Em relação aos silêncios, não foram identificados os casos de fracasso, profissionais bem sucedidos com outras estratégias diferentes daquelas proclamadas pela reportagem, informações sobre o contexto social e econômico, particularidades individuais e alternativas ao modelo vigente.

O primeiro silêncio identificado se refere aos casos de fracasso (ou seja, mesmo seguindo as prescrições das matérias não obtiveram sucesso na inserção e/ou no crescimento profissional) nos exemplos dos profissionais das reportagens. Como exemplo ilustrativo, as matérias da *Você S. A.* buscam depoimentos, entrevistas, fotos de profissionais supostamente bem sucedidos que, ao aplicarem as sugestões propostas na revista obtiveram promoções, foram contratados ou obtiveram melhores resultados (Esse ator social, presente nas reportagens, foi melhor analisado no ethos na análise textual). No entanto, nenhum ou quase nenhum espaço é dado aos profissionais que não obtiveram sucesso similar, mesmo com atitudes semelhantes. Ao omitir esses casos, a revista analisada procura diminuir questionamentos a respeito da eficiência das competências sugeridas. Podemos argumentar que o discurso das reportagens analisadas da revista *Você S. A.* ignora profissionais sem alocação no mercado, mesmo que estes apresentem as competências relatadas como essenciais. Cabe ressaltar que esse tipo de profissional só ganhou destaque em uma única reportagem (reportagem nº 55) que trouxe a super exigência do mercado de trabalho como tema, sem, contudo, problematizar a questão.

No entanto, de certa forma, mesmo essa reportagem funciona para reforçar o discurso da empresa. Ao apontar as possíveis razões para profissionais qualificados estarem desempregados a revista diz que “Em primeiro lugar, nem sempre as qualificações pessoais atendem às exigências da empresa” (REPORTAGEM nº 55 – Outubro, 2011). Prosseguem afirmando que, apesar de não existir na prática, o “profissional perfeito” serve de parâmetro para as contratações, reafirmando a prerrogativa da empresa como a detentora dos padrões de escolha e contratação:

*“As empresas tornaram-se mais rigorosas na seleção de pessoas. Elas buscam profissionais completos, que já entrem dando resultado, com experiências ricas de carreira, que dominem inglês e espanhol e que tenham passado por escolas de elite. Um trabalho no exterior conta pontos. Espera-se que a pessoa se identifique com a cultura da companhia e é preciso rolar uma sintonia com o futuro chefe. Resumindo, criou-se um modelo de profissional perfeito, que não existe na prática mas serve de gabarito para qualquer candidato na hora da contratação” (Reportagem nº55 – Outubro, 2011).*

Em um dos quadros explicativos desta reportagem (REPORTAGEM nº 55 – Outubro, 2011), com o título “Sinal Vermelho” a empresa enumera “Os pecados capitais de quem não consegue um novo emprego”, dentre os quais destacamos “Ser inflexível” e “Não aceitar pequenos sacrifícios que a posição exige”. Isso demonstra que apesar de trazer como tema os profissionais que não conseguem alocação, esta reportagem é mais uma que faz coro com o discurso da revista que procura responsabilizar o indivíduo por seu sucesso e/ou fracasso. Isso também é comprovado no encerramento da matéria:

*“Descobre-se agora que mesmo na fatura as organizações têm interesses próprios e os defendem. A lição que fica para o profissional é que o cuidado com a empregabilidade deve ser intenso, mesmo quando a balança parece estar pendendo para ele. Mostrar resultados, estar atualizado e ter boas recomendações continuam sendo o melhor remédio para as incoerências e injustiças do mercado” (Reportagem nº 55 – Outubro, 2011).*

De forma antagônica existe um segundo silêncio sobre as referências aos profissionais bem sucedidos com outras estratégias diferentes daquelas proclamadas pelas reportagens. De acordo com o discurso das reportagens analisadas da revista *Você S. A.* para obter sucesso profissional o trabalhador deve saber gerir seus sentimentos, ser político, ter boa escolaridade, flexibilidade e atitude, ou ao menos reunir o máximo possível dessas competências. Porém, não são mostrados profissionais que atingem o sucesso sem reunir esses atributos ou mesmo sem apresentar nenhum deles. Ou seja, todos os profissionais que não correspondem ao perfil das reportagens são, de alguma forma, excluídos.

Tal silêncio pode significar uma preferência pelos profissionais mostrados nas reportagens cujo critério de seleção tenha sido a adequação ao perfil desejado. Com isso, o discurso da *Você S. A.* vai ao encontro dos escritos de Boltanski e Chiapello (2009, p. 84) quando os autores afirmam que as mídias de negócio “selecionam os casos segundo sua virtude demonstrativa [...] e só levam em conta os aspectos da realidade que corroborem a orientação que desejam incentivar”. Isto ocorre porque o perfil dos profissionais que serve de ilustração para as matérias legitima um atributo comum que caracteriza uma das convergências entre os discursos das competências: A prescrição da competência como requisito para o sucesso.

O discurso da Você S. A. propaga o que deve ser feito versus o que não deve ser feito, por isso, podemos afirmar que a “sua orientação não é a constatação, mas a prescrição” (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 84). Desta maneira, a revista apoia-se na ideia de que as competências enaltecidas pela revista são os únicos fatores necessários para o sucesso profissional do indivíduo e, mais do que isso, são condicionantes a tal sucesso.

Como percebido na análise das formações discursivas, este discurso trata as competências como essenciais, sem as quais não há possibilidade de sucesso para este trabalhador. De acordo com o discurso da Você S. A. o desenvolvimento das competências elencadas – preferencialmente todas – é critério suficiente para alcançar o objetivo. Isto evidencia um terceiro silêncio em relação ao contexto social e econômico. A revista não inclui nas reportagens informações que contextualizem o cenário ou que indiquem outras possíveis habilidades, conjuntura econômica e políticas governamentais que possam resultar, ou ao menos contribuir, para se alcançar os objetivos.

As competências como critério e causa do sucesso é constantemente reforçado nas reportagens analisadas por meio da intertextualidade manifesta que convoca falas de profissionais de recursos humanos, gerentes e diretores de empresas e headhunters, que prescrevem a necessidade e importância de obtenção da referida competência. Como forma de fortalecer seu argumento, a Você S. A. busca fazer promessas ou ameaças que relacionem o uso das competências sugeridas e o sucesso ou fracasso do trabalhador. A relação é estabelecida considerando apenas a característica que ilustra a matéria como fato gerador do resultado obtido, excluindo de sua análise a incidência de quaisquer outros fatores que possam ter contribuído para o resultado observado. Além disso, a revista ignora qualquer percalço enfrentado pelo profissional, descrevendo tal processo como simples e fácil:

*“A comunicação é outro ponto crucial para ter bom desempenho. O presidente no Brasil da Chubb[...] assumiu a presidência da empresa em janeiro de 2005. A Chubb vinha de um ano ruim, com baixo desempenho financeiro. A comunicação entre as áreas era péssima. Entre outras ações, Acácio aboliu os cafés da manhã com o presidente e passou a visitar os gestores nos departamentos em vez de recebe-os em sua sala. Nos últimos três anos, os negócios cresceram. “Aumentamos a sinergia entre as áreas”,*

*diz ele. O resultado financeiro da Chubb foi multiplicado por seis desde 2005 e deve fechar o ano na casa dos 300 milhões de reais” (Reportagem nº 9 – Outubro, 2008).*

Parece-nos que esta conduta, visa realçar, ou mesmo criar a demanda por tal competência a fim de reforçar a premência do indivíduo em buscar tal habilidade e justificar a exclusão daqueles que não o fizeram. Esta é a outra faceta do discurso das competências, a justificação da exclusão. Da mesma forma que o discurso sobre competências da Você S. A. coloca certas habilidades como indispensáveis aos trabalhadores, automaticamente ela justifica a exclusão daqueles não dotados de tais habilidades. O discurso analisado desconsidera as condições culturais e socioeconômicas as quais o empregado está submetido que o impossibilitariam de se qualificar conforme a revista recomenda.

Para o discurso da revista, qualquer trabalhador tem condições de desenvolver qualquer competência. Essa convergência surge de forma imperativa nas formações discursivas analisadas e trata do caráter instrumental que o discurso da Você S. A. confere às competências. No discurso das reportagens analisadas da revista Você S. A. as competências destacadas são descritas como passíveis de serem aprendidas, treinadas e aperfeiçoadas. Isso pode ser percebido nos receituários, testes e dicas apresentados nas reportagens:

*“(Sobre a assertividade) [...] Na carreira, sua missão é ficar na medida certa dessa competência, sem parecer indeciso ou agressivo. Encontrar esse equilíbrio requer treinamento, e pode levar mais ou menos tempo, dependendo da sua dedicação” (Reportagem nº 8 – Outubro, 2008).*

Ao considerar que as competências são habilidades que podem ser aprendidas, ensinadas, treinadas e aprimoradas de forma geral a revista alega que qualquer um que assim deseje é capaz de desenvolvê-las e, neste caso, caberia ao indivíduo mobilizar-se a fazê-lo se almeja adentrar, permanecer ou crescer no mercado de trabalho. Ao fazer isso, a Você S. A. utiliza o discurso para atribuir ao indivíduo toda a responsabilidade pela aquisição e desenvolvimento dessas competências, e consequentemente pela sua alocação no mercado de trabalho.

Esse discurso simplifica o processo de alocações dos profissionais no mercado e o reduz à simples determinação e vontade do indivíduo de desenvolver tal competência. Contudo, para conseguir instrumentalizar o aprendizado das

competências e descrevê-lo como possível a qualquer indivíduo, a Você S. A. omite qualquer diferença existente entre tais indivíduos. Assim o discurso instrumental sobre competências se cala – o que poderia ser considerado um quarto silêncio – sobre as características específicas dos profissionais que compõem o mercado. Sem pontuar essas particularidades individuais, a revista Você S. A. considera todos os indivíduos da mesma forma, ignorando as diferenças sociais, econômicas, psicológicas e trata a todos como pessoas capazes de desenvolver as competências destacadas da mesma maneira. O desenvolvimento das diferentes competências exigem características individuais diferentes que são negligenciadas no discurso da Você S. A.. Segundo Deluiz (1996) as competências tem um caráter subjetivo individual que depende da trajetória de vida do trabalhador.

A equiparação das características individuais evidencia outra interdiscursividade: A igualdade de acesso às competências. O discurso da Você S. A. quando trata das competências concebe igualmente todas as condições de acesso dos indivíduos. Dessa forma, a revista prega que todos teriam acesso igualitário às fontes das competências, sejam elas as melhores escolas, os melhores cursos, os grupos sociais mais influentes ou as melhores empresas e, dotados de tais competências, teriam as mesmas condições no mercado de trabalho. Assim, além de prescrever quais seriam as competências ideais para o mercado e instrumentaliza-las a ponto de que qualquer um poderia desenvolvê-las, a Você S. A. acrescenta a uniformidade de acesso a estas competências. De acordo com esse discurso, qualquer um poderia alcançar o sucesso, uma vez que todos teriam as mesmas chances de acesso, teriam a mesma capacidade de desenvolver tais características e, de posse delas, teriam as mesmas chances no mercado de trabalho. Isso sugere uma aproximação do discurso da Você S. A. com o discurso capitalista, cuja argumentação preconiza que todos os indivíduos possuem as mesmas oportunidades no mercado de trabalho.

O discurso das reportagens analisadas da revista Você S. A. também silencia sobre as alternativas ao modelo capitalista vigente. De acordo com tal discurso, as transformações do mercado se impõem ao trabalhador que deve

escolher sempre entre duas alternativas: ou aceita passivamente as condições do mercado e se adapta às transformações impostas:

*“O mercado está em constante alteração. Muitas pessoas trabalham por projetos [...] “Não se deve resistir às variações de cenário”, diz Vera Saicali do HSBC. Qual é a solução? Márcia Fernandes, diretora de relações humanas da Promon, dá a dica: “Adapte as ideias de acordo com a situação”” (Reportagem nº 15 – Dezembro, 2008).*

*“Seja adaptável. Às vezes a necessidade é a redução de custo, às vezes, aumento de eficiência. Então pense em como gerar inovações que ajudem a empresa naquele momento” (Reportagem nº 101 – Dezembro, 2013).*

Ou ser demitido e aceitar sua exclusão do mundo corporativo.

*“O profissional tem o direito de falar “não” (para uma promoção). Cabe a empresa gerenciar a situação e ao profissional lidar com o risco de perder o emprego, já que nem todas as companhias estão abertas a situações desse tipo” (Reportagem nº 71 – Janeiro, 2013).*

Como relatado, a opção do indivíduo de negar uma promoção mostra-se ilusória, uma vez que assumindo tal postura há o risco de perder o emprego. Como descrevemos no referencial teórico, ao trabalhador só são dadas duas alternativas: se submeter às vontades da empresa ou desistir e ir embora. O risco de demissão e morte por inanição, como citado por Gorz (2007), serve como mecanismo de coerção das empresas. Ao reduzir as possibilidades para o trabalhador, as reportagens analisadas da revista *Você S. A.* utiliza o seu discurso como legitimador de tais mecanismos de coerção.

A demanda do mercado por profissionais com essas competências é tomada como imperativa, de forma que caberia apenas ao indivíduo desenvolver tais competências se pretende permanecer empregado. Não há, nas matérias analisadas, casos de profissionais que optaram por não desenvolver tais competências, ou que encontraram soluções alternativas em relação ao mercado de trabalho, buscando outras opções de emprego.

Assim, baseados nas convergências, silêncios e nas formações discursivas analisadas acima foram identificados quatro discursos que perpassam todas as formações discursivas a respeito das competências e apresentam certa primazia sobre os tipos de discurso. Podemos supor que estes discursos podem ser

considerados como discursos hegemônicos nas reportagens analisadas da revista *Você S. A.* sobre a temática da competência. As ordens de discurso identificadas foram: (1) Visão do indivíduo como sujeito artificialmente autônomo, (2) Submissão das competências individuais às necessidades do mercado, (3) Aderência das competências necessárias ao modelo de acumulação flexível e (4) Transferência das responsabilidades pela identificação e desenvolvimento dessas competências para o indivíduo.

#### 4.5.2.2

##### **Visão do indivíduo como sujeito artificialmente autônomo**

A primeira ordem de discurso identificada, diz respeito a visão de indivíduo que é construído pela revista *Você S. A.* Ou seja, como é constituído o sujeito social a partir dos discursos analisados. O discurso das reportagens analisadas da revista *Você S. A.* procura construir discursivamente um sujeito autônomo, independente, capaz de tomar decisões estritamente racionais desvinculadas do contexto ou de suas emoções, dotado de iniciativa, determinado e ambicioso. O discurso da revista precisa, de certa forma, do sujeito nestas condições, uma vez que as recomendações, dicas, conselhos e testes não teriam efeito sobre um indivíduo sem vontade de ascender profissionalmente ou que depende de circunstâncias ou fatores extrínsecos a ele para tomar decisões. Dessa forma, é preciso criar um sujeito autônomo e determinado, capaz de modificar o seu próprio destino por meio de suas ações.

Gaulejac (2007) ratifica essa visão do indivíduo inserido no ambiente corporativo, pois afirma que na sociedade moderna o *manager* emerge como figura ideal do homem que assume risco, empreende, decide, resolve problemas complexos, suporta o estresse, desenvolve sua inteligência cognitiva e também emocional.

A composição deste sujeito pelo discurso analisado ocorre por meio da constante convocação feita ao profissional-leitor para que este adote determinado comportamento, tome determinada decisão, escolha determinado tipo de empresa ou desenvolva determinada competência.

Esse sujeito é personificado – e fortalecido – pelos constantes exemplos dos profissionais que alcançaram um suposto sucesso no mundo



corporativo, aqui denominados profissionais bem sucedidos. Esse outro ator social serve de parâmetro e meta para o profissional-leitor que ao adotar os comportamentos recomendados faz nascer o sujeito autônomo.

No entanto, podemos problematizar sobre os limites dessa autonomia, uma vez que este mesmo sujeito deve, segundo o discurso analisado, submeter suas habilidades, conhecimentos e saberes as necessidades do mercado, conforme exposto a seguir.

#### 4.5.2.3

#### **Submissão das competências individuais às necessidades do mercado**

“O que as empresas querem?” (Reportagem nº 4 – Setembro, 2008).

A segunda ordem de discurso identificada faz alusão às empresas e ao mercado de forma geral como demandantes das competências necessárias ao indivíduo.

Segundo Pagès et al (1986), o sistema de gerenciamento das empresas capitalistas modernas é baseado em princípios que requerem a adesão dos indivíduos. Dessa forma, para que as competências necessárias ao funcionamento das empresas sejam aceitas pelos indivíduos, é preciso que estes estejam aderentes ao discurso. Esta submissão, no entanto, não aparece de forma impositiva, é preciso que ela seja aceita. Segundo Gaulejac (2007, aspas do autor, p. 114), o “poder gerencialista não funciona como uma “maquinaria” que submete indivíduos a uma vigilância constante, mas como um sistema de solicitação que suscita um comportamento reativo, flexível, adaptável, capaz de pôr em prática o projeto da empresa [...] projeto que permanece a rentabilidade”. Para conseguir a adesão dos empregados, as organizações precisam disseminar sua ideologia e para isso o discurso das reportagens analisadas da revista *Você S. A.* serve como tal sistema de solicitação.

Sob esse argumento, a demanda por competências, sua urgência e imprescindibilidade, são construídas discursivamente para atender as necessidades exclusivas do mercado. Com isso, não há, segundo o discurso das reportagens

analisadas da revista Você S. A. , competências necessárias ao indivíduo que não aquelas que atendam às exigências do mercado. O discurso analisado submete a criação das competências às demandas produtivas das empresas, ignorando qualquer valor pessoal que possa ser agregado para o indivíduo ao desenvolver tais competências.

Isso pode ser notado explicitamente nas reportagens analisadas que fazem referência direta a demanda do mercado e a forma como o trabalhador deve sujeitar suas qualificações a essa demanda:

*“Como encantar as empresas. O mercado de trabalho está desesperado por profissionais qualificados. Entenda quais são – afinal – as características mais valorizadas e como você pode desenvolvê-las em seu dia a dia” (Reportagem nº 73 – Fevereiro, 2013).*

*“Seja o líder que as empresas querem. O líder que as empresas querem impõe menos e pergunta mais. É hora de usar as relações a seu favor, compreender o cenário rapidamente e colocar a mão na massa” (Reportagem nº 83 – Junho, 2013).*

Segundo Deluiz (1996), o desenvolvimento das competências individuais submisso aos interesses do mercado possui caráter de adequação da formação e qualificação do trabalhador. Ou seja, a qualificação do indivíduo é adaptada ao que se torna importante ao mercado. Além disso, essa concepção da criação de competências ignora principalmente os critérios de equidade, bem-estar coletivo e democratização da sociedade que, segundo Deluiz (1996) devem fazer parte da formação e educação permanente do cidadão. Relembrando que as empresas modernas estão inseridas na lógica capitalista de produção e rentabilidade, é de se supor que as competências demandadas por tais empresas terão como alvo a geração de riquezas e acumulação, negligenciando valores da sociedade e dos indivíduos.

Diante deste discurso a qualificação do indivíduo seria então uma qualificação para o mercado, assim como sua formação seria então uma formação para o mercado e não para si próprio. Deste modo, o discurso que submete as competências individuais aos interesses do mercado propagado pelas reportagens da Você S. A. serve como ferramenta de controle ideológico, pois incute nos indivíduos a percepção de que tais competências, sendo as únicas necessárias à sua carreira, são também as únicas necessárias à sua vida.

#### 4.5.2.4

### **Aderência das competências necessárias ao modelo de acumulação flexível**

As competências cuja demanda é construída pelo discurso das reportagens analisadas são compatíveis com as características do capitalismo flexível. Segundo o discurso analisado, existe um conjunto de características específicas ao indivíduo que almeja ingressar, permanecer ou ascender no mercado corporativo. Essas características demonstradas anteriormente consideram a flexibilidade, autonomia, liderança, polivalência, iniciativa, escolaridade, rede de contatos e gestão dos sentimentos como habilidades necessárias ao trabalhador que deseja obter o sucesso e estão alinhadas com as características do capitalismo flexível que incluem escolaridade básica, capacidade de adaptação a novas situações, multiquificação ou polivalência, capacidade de abstração, administração participativa, responsabilidade, abertura a novas aprendizagens, enfrentamento de imprevistos, liderança facilitadora, a cooperação do trabalho em equipe (CARRILLO, 1994; MANFREDI, 1999; DE PAULA, 2002).

Assim, o discurso das reportagens analisadas serve como instrumento de legitimação das práticas do capitalismo flexível ao identificar competências que atendam aos interesses das empresas inseridas e praticantes de tal modelo econômico. Por isso, o discurso analisado funciona no sentido de contribuir para a construção e manutenção da ideologia do capitalismo imbuindo no trabalhador a necessidade de se adequar aos valores capitalistas.

O trabalhador deve então submeter suas habilidades e qualificações às competências requeridas pelo mercado (Conforme explicitado no item anterior), contudo, não se trata de uma submissão às práticas rígidas do taylorismo, nem a qualquer outro exemplo de relação entre o capital e o trabalho. As competências as quais o indivíduo deve submeter sua força de trabalho são aquelas que caracterizam o contexto econômico atual como capitalismo flexível.

#### 4.5.2.5

### **Transferência das responsabilidades pela identificação e desenvolvimento dessas competências para o indivíduo**

““Mais do que ajudar o profissional a alcançar uma promoção, essa característica dá à pessoa maior empregabilidade”  
(Reportagem nº 24 – Abril, 2009).

O discurso da transferência das responsabilidades por sua carreira provém do discurso prescritivo e instrumental da revista sobre as competências, aliado ao discurso da competência como requisito para o sucesso, o discurso da igualdade de condições e acesso às competências. Para a revista Você S. A. todos os indivíduos podem atingir o sucesso profissional na medida em que (1) os requisitos para o sucesso são as competências e estas estão disponíveis para qualquer trabalhador nas páginas da revista. De posse dessa informação, qualquer indivíduo pode (2) desenvolver, treinar ou aprender as competências que lhe faltam uma vez que (3) o acesso às competências é distribuído uniformemente pela sociedade e com isso (4) todos os indivíduos têm igualdades de condições de disputarem as vagas do mercado. Segundo o discurso das reportagens analisadas, as oportunidades se fazem iguais a todos os que buscaram desenvolver tais competências. Esses discursos incubem o trabalhador de sua alocação no mercado e responsabilizam-no pelo seu sucesso ou fracasso. Esse discurso aproxima-sedo discurso da empregabilidade que procura transferir para o trabalhador toda a responsabilidade por sua contratação.

Segundo Antunes (2006, p. 131), o termo empregabilidade é usado pelo “capital para transferir aos trabalhadores as necessidades de sua qualificação, que anteriormente eram em grande parte realizadas pelo capital”. Esta assertiva traduz a ideologia das reportagens analisadas representada pelo trecho destacado abaixo:

*“[...] Expostas ao mercado internacional e a uma competição mais acirrada, as companhias não podem mais dar segurança no emprego e garantir crescimento por tempo de casa. A gestão individual da carreira, mais do que uma opção, tornou-se uma necessidade” (Reportagem nº 12 – Setembro, 2008).*

Ao analisarmos a afirmação de Antunes (1999) conjugada com o trecho da revista, podemos refletir que o discurso das reportagens analisadas da revista *Você S. A.* procura transferir ao indivíduo as dificuldades empregatícias geradas por condições do mercado e que são externas ao trabalhador. Em um contexto de transformação, ou mesmo de crise do capital, o discurso da empregabilidade individual desobriga as empresas da geração de empregos e da estabilidade deste, transferindo tais responsabilidades para o indivíduo.

Gaulejac (2007, aspas do autor) ensina que sob este discurso o desemprego resultaria da “falta de empregabilidade” da “falta de adaptação” do indivíduo diante das necessidades da empresa e não mais da diferença entre o número de empregos criados pelo sistema econômico e o número de pessoas ativas suscetíveis de ocupar esses empregos. Este discurso citado pelo autor – o discurso do desemprego pela falta de adaptação – é suportado pelo discurso da competência como mecanismo de exclusão. Conforme demonstrado anteriormente, muitas competências supostamente requeridas pelo mercado servem como critério de exclusão daqueles indivíduos não dotados de tais habilidades. Assim, o desemprego é justificado pelos trabalhadores que não equilibram seus sentimentos, que não possuem no seu ciclo de convívio, gerentes, diretores ou recrutadores, que não possuem diploma de graduação, pós-graduação ou mestrado, que não são flexíveis, adaptáveis, proativos, enfim, que não são empregáveis.

Gaulejac (2007) afirma ainda que, segundo o discurso da empregabilidade, o problema do desemprego será resolvido se os desempregados forem incitados a melhor gerenciar suas competências, adquirindo aquelas que lhes faltam para assim se qualificarem da melhor forma possível de acordo com as exigências do mercado.

É justamente no papel de incitar o trabalhador, citado pelo autor, que age o discurso das reportagens analisadas da revista *Você S. A.* As reportagens servem de ferramenta ideológica para que os trabalhadores assimilem e aceitem o discurso que transfere para eles próprios a responsabilidade por suas carreiras.

Esse controle ideológico é feito, muitas vezes, articulando diversas competências, como a autonomia, por exemplo. Ao adotar uma postura autônoma, o trabalhador assume a responsabilidade pelo seu trabalho, mas também por sua carreira. Para ser empregável, o trabalhador precisa, por conta própria, gerir sua carreira, adquirir competências e fazer escolhas. Segundo o discurso das reportagens analisadas, isso ocorre, entre outras coisas, pela instabilidade do mercado que, de certa forma, impôs tais condições aos indivíduos:

*“[...] há fatores como a evolução da tecnologia da informação, o enxugamento das empresas e a terceirização, que deixaram na mão do profissional a responsabilidade pela sua qualificação” (Reportagem nº 38 – Fevereiro, 2010).*

Como pode ser percebido, o discurso da Você S. A. reforça a responsabilidade do empregado com o seu próprio sucesso. Por meio desse discurso, a empresa exime-se de responsabilidade pelo desemprego dos trabalhadores sob a alegação de que estes não são empregáveis. Isso anula, ou minimiza, os efeitos externos ao indivíduo tornando-os secundários para a alocação do profissional no mercado de trabalho.

O discurso também é travestido de liberdade ao trabalhador. Com isso é transmitida ao trabalhador a ideia de poder sobre sua própria vida e carreira que não deve mais se submeter à instabilidade do mercado:

*“Mas dirigir a própria carreira é melhor do que delegar essa decisão ao acaso do mercado.” (Reportagem nº 99 – Outubro, 2013).*

A revista alega que nessa nova relação de trabalho, o empregado teria mais opções de escolha em relação à sua carreira:

*“Thomas mostra como a internet transformou o emprego tradicional, proporcionando aos profissionais flexibilidade e liberdade para escolher os rumos de suas carreiras” (Reportagem nº 40 – Fevereiro, 2010)*

No entanto, a revista oferece apenas duas opções àqueles dispostos a integrar o mundo corporativo: ser empregável ou ficar à margem do mercado de trabalho. Mesmo com as adversidades do mercado reconhecidas, cabe ao trabalhador cuidar de sua carreira. A revista representa a empresa como aquela

que detém o poder de escolha e por isso cabe ao trabalhador acatar e tentar adaptar-se aos interesses dessas empresas:

*“Descobre-se agora que mesmo na fartura as organizações têm interesses próprios e os defendem. A lição que fica para o profissional é que o cuidado com a empregabilidade deve ser intenso, mesmo quando a balança parece estar pendendo para ele. Mostrar resultados, estar atualizado e ter boas recomendações continuam sendo o melhor remédio para as incoerências e injustiças do mercado” (Reportagem nº 55 – Outubro, 2011).*

O excerto acima é representativo para ilustrar o discurso das reportagens analisadas sobre a questão da qualificação do trabalhador. Desloca para o trabalhador a responsabilidade por manter-se empregado uma vez que este deve ‘cuidar de sua empregabilidade’ e coloca as empresas na posição de supremacia sobre a força de trabalho por serem as detentoras das escassas vagas de trabalho estável.

Com isso, o trabalhador que já era submetido às pressões por resultados e pressões de prazos tem reconhecida também a pressão por sua qualificação tendo em vista que agora precisa ser o responsável pelo desenvolvimento de suas habilidades caso pretenda permanecer no mercado de trabalho:

*““[...] a pressão que os trabalhadores sofrem é para que eles mesmos cuidem da própria carreira e do desenvolvimento de suas habilidades “”.* (Reportagem nº 85 – Junho, 2013).

O discurso da Você S. A. preconiza que o profissional a quem se dirige a publicação seja o responsável por sua carreira, tomando as decisões e arcando com as consequências que podem advir de tais decisões:

*“[...] conhecer a fundo o negócio da empresa, ter um bom relacionamento com os clientes, controlar a própria carreira e, acima de tudo, trazer resultados para a companhia” (Reportagem nº 2 – Março, 2008).*

Pelo exposto acima, compreendemos que o discurso das reportagens analisadas da revista Você S. A. contribui para a construção do discurso que transfere para o trabalhador as responsabilidades pela identificação e desenvolvimento das habilidades supostamente requeridas pelo mercado e que pode ser entendido como o discurso da empregabilidade. Além disso, o discurso

analisado é construído de maneira a legitimar e justificar essa prática. Isso pôde ser notado por meio da instrumentalidade que atribui às competências – mesmo as mais subjetivas – pela necessidade de tais competências proclamadas pela revista e pela igualdade de acesso que a revista confere a essas competências. Com isso, compreendendo que essa prática constitui e é constituída pelo discurso, entendemos que a responsabilização do indivíduo é produto também do discurso da revista Você S. A. que contribui para o seu engendramento.



## 5.

### Conclusão

O objetivo deste estudo foi identificar o discurso da revista *Você S. A.* sobre quais seriam as competências necessárias para entrada, permanência e ascensão do indivíduo dentro das organizações. Por se tratar de discurso, essa análise leva em consideração também a ideologia presente no discurso da revista. Para tal, investigamos os últimos cinco da publicação e selecionamos 101 reportagens que tangenciam o tema de competências.

Inicialmente foi feita a análise textual das matérias selecionadas o que indicou inclinações do texto que nos levaram a concluir que o texto das reportagens analisadas não apresenta neutralidade textual e é ideologicamente posicionado. Por ser uma publicação de massa, a revista exerce poder a partir da quantidade de receptores de suas notícias. E assim, sendo uma publicação de massa, o controle interacional funciona unilateralmente, não havendo espaço dialético entre o produtor do texto e o leitor. Isso quer dizer que não há participação daqueles que leem essas reportagens na construção do texto. Este artifício funciona para a revista na medida em que a escolha de pautas, assuntos e temas relevantes é feita pelos editores que assim podem utilizar esses recursos para atenderem aos seus próprios interesses. Escolha similar é feita com os atores sociais do discurso que procuram legitimar o que é enunciado pela revista, dessa forma, a seleção destas pessoas é feita de modo que o escolhido narre eventos, ofereça diagnósticos e opiniões que corroborem os argumentos da revista e assim, influencie o leitor a se sujeitar a este posicionamento. Como dito por Van Dijk (2008), a escolha dos temas e participantes das reportagens não se dá de forma neutra, ela respeita as orientações ideológicas, com base em critérios que concedem à classe dominante acesso privilegiado e dessa forma, reconhece e legitima seu poder e dominação.

O uso das vozes (passiva e ativa) também foi identificado como ferramenta de posicionamento ideológico. Da mesma forma o pouco uso de modalizações reflete as intenções dos produtores textuais que utilizam afirmações categóricas em suas assertivas de modo a não deixar espaço para o

questionamento do leitor. Por meio das dimensões da prática discursiva – produção, distribuição e consumo – foi possível concluir que o uso de ameaças e promessas nos enunciados é feito como estratégia de persuasão do seu público leitor, de forma a obter sua aceitação e consentimento. Além disso, por meio da prática discursiva, foi possível também depreender as interdiscursividades cujas aproximações e regularidade discursiva nos permitiram identificar as competências requeridas e suas orientações ideológicas de acordo com o discurso das reportagens analisadas da revista *Você S. A.*

Para identificação das competências foram categorizados 16 objetos discursivos que compõem seis formações discursivas: Gestão dos sentimentos, fazer política, capacidade de aprender, flexibilidade, atitude e liderança. De acordo com a análise feita, estas podem ser consideradas as competências que, segundo o discurso da *Você S. A.*, asseguram a entrada, permanência e ascensão do indivíduo no mercado de trabalho empresarial, sendo que a última – liderança – é voltada apenas para a ascensão do trabalhador na hierarquia organizacional.

Após a análise das seis formações discursivas (e as aproximações e afastamentos entre elas), foram investigadas suas decorrências na sociedade. Por meio da análise da prática social foi possível concluir que o discurso que determina quais as competências necessárias segundo o discurso das reportagens analisadas da revista *Você S. A.* possui implicações sociais principalmente em algumas vertentes importantes.

Em primeiro lugar, o discurso analisado apregoa a necessidade dessas competências com o intuito de justificar a exclusão de uma camada da população que forma o grupo de trabalhadores desempregados ou com empregos temporários. Com isso a massa de desempregados é explicada pela falta dessas competências.

Um segundo aspecto dos impactos sociais é a precarização das relações de trabalho daqueles que estão alocados em empregos estáveis. Esse trabalhador precisa manter suas competências em constante atualização e desenvolvimento para continuar justificando sua permanência no mercado.

Além disso, precisa também adequar-se ao novo modelo produtivo assumindo responsabilidades e trabalhando de forma autônoma. A fim de manter seu emprego, tendo em vista a constante ameaça que sofre de perdê-lo, este trabalhador torna-se flexível e procura adaptar-se aos horários, volumes e demandas de acordo com a vontade da empresa. Temos como resultado um trabalhador submisso às condições impostas a ele.

Por fim, este trabalhador é responsabilizado pelo seu próprio desenvolvimento profissional. Essa análise, aliada à identificação de convergências, silêncios e conjugada à análise textual feita inicialmente, nos deu a oportunidade de discernir quatro ordens de discurso que perpassam os discursos individuais. São elas a (1) Visão do indivíduo como sujeito autônomo, (2) Submissão das competências individuais às necessidades do mercado, (3) Aderência das competências necessárias ao modelo de acumulação flexível e (4) Transferência das responsabilidades pela identificação e desenvolvimento dessas competências para o indivíduo.

Dessa forma, concluímos que o discurso das reportagens analisadas da revista *Você S. A.* procura construir um sujeito supostamente autônomo, capaz de fazer a gestão de sua própria carreira por meio do desenvolvimento de suas competências. Contudo podemos especular a respeito da artificialidade desta autonomia, uma vez que este sujeito deve submeter suas competências às exigências do capitalismo flexível, representado pelas empresas e seus processos de seleção. Além disso, esta suposta autonomia pode ser questionada também sob a argumentação do discurso da transferência de responsabilidade pelo desenvolvimento profissional e seus artifícios de controle sobre o indivíduo.

A partir disto, foi possível inferir que o discurso das reportagens procura estabelecer uma posição de controle ideológico sobre os indivíduos e ratificar a posição dominante da ideologia capitalista. Com isso procuramos demonstrar que o discurso das reportagens analisadas da revista *Você S. A.* serve à ideologia capitalista dominante ao procurar submeter o seu leitor à demanda desta ideologia por meio de um discurso dicotômico da revista que busca apresentar o modelo ideal do trabalhador esperado pelas organizações. As

competências exaltadas pela revista não visam a qualificação do trabalhador, mas a adequação deste trabalhador ao modelo ideológico corporativo.

Essa submissão, necessária às empresas e suportada pelo discurso das reportagens analisadas, é obtida por meio do controle ideológico exercido na substituição dos objetivos individuais pelos objetivos organizacionais. Assim, por meio do discurso das competências aliado ao silêncio em relação às alternativas que o indivíduo teria diante de tais cenários, a organização consegue manipular a subjetividade do trabalhador por meio do controle do seu Ideal de Ego. Ou seja, por meio do discurso ao qual é exposto, o trabalhador introjeta os valores, regras e principalmente objetivos das empresas, e passa a considera-los como seus próprios objetivos naturalizando sua condição de submissão. Assim, por meio do discurso, a organização molda a subjetividade individual de acordo com os critérios de submissão da empresa, tornando assim o indivíduo manipulável.

Podemos problematizar sobre a centralidade que as reportagens analisadas da Você S. A. realizam neste processo, pois são elas que divulgam aquilo que é supostamente requerido pelo mercado. Ao fazê-lo, procuram incutir no leitor a necessidade de se adaptar a esse perfil, sob a pena do desemprego, deslocamento social ou mesmo fome. Com isso, o discurso analisado procura limitar o poder de ação do indivíduo que inconscientemente tem o seu desejo submetido ao que é prescrito pelas reportagens da Você S. A. como a única conduta esperada e aceita pelas empresas. Neste sentido, podemos inferir que o indivíduo, ao assumir o discurso da revista Você S. A. como verdade, incorpora ao seu próprio discurso o comportamento esperado anunciado pela revista, tornando-se assim um difusor e legitimador de tais práticas. Deste modo, o discurso da Você S. A. pode servir como suporte na cooptação de indivíduos e como justificativa da aceitação destes à lógica capitalista.

Este controle também é obtido por meio do discurso da empregabilidade, que encontra eco nas páginas da Você S. A. e tem por fim transferir ao indivíduo as responsabilidades pela gestão de sua carreira. Ao sustentar tal ideologia, a revista exime as empresas de responsabilidade pelas contratações, promoções e demissões. Segundo o discurso analisado, a empresa

contrata, demite e promove apenas baseada na empregabilidade do indivíduo, nada podendo fazer em relação àquele que não apresenta as competências que o mercado supostamente exige. Com isso, o controle e a coerção também trocam de mãos, passando da empresa para o mercado predatório que impõe qualificações e escolhe apenas os melhores. Mais uma vez, a empresa é isenta de compromisso: Ela contrata, demite e promove, apenas seguindo os desígnios do mercado.

Após a naturalizar e incorporar esse discurso o indivíduo assume a responsabilidade por sua carreira. Podemos supor que essa naturalização é fruto, dentre outras coisas, do discurso das reportagens da *Você S. A.* e, em especial, do discurso prescritivo, instrumental e igualitário próprio de sua retórica. A revista adota um discurso aderente ao discurso capitalista que divulga a igualdade de condições para o acesso ao desenvolvimento de competências e, portanto, igualdade de condições de sucesso para qualquer um que – para utilizar os termos da revista – demonstre determinação. No entanto, a falta de “determinação” desconsidera diferenças sociais e econômicas entre os indivíduos.

Esta condição de submissão do indivíduo nos parece constituir um pré-requisito para que o discurso das reportagens analisadas tenha aceitação por este público. Aceitar e se submeter à ideologia do mercado nos parece ser uma das principais características para atingir o sucesso de acordo com o discurso da revista *Você S. A.*

No entanto, da mesma forma que é necessária para que o discurso faça sentido, a submissão do trabalhador também é constituída por esse discurso. Isto é, este discurso constitui e é constituído pelo trabalhador sujeito à lógica do mercado e à sua ideologia em um processo dinâmico de ressignificações. Ao mesmo tempo em que são submetidos a tal lógica pelo discurso analisado, os indivíduos que circundam discursivamente o universo corporativo servem como legitimadores de tal discurso.

Assim, entendemos que a revista *Você S. A.* se apresenta como exemplo de aparelho ideológico de estado (AIE), descrito anteriormente, uma vez que seu discurso procura submeter o trabalhador à ideologia da classe dominante, fazendo com que este naturalize discursos a respeito da necessidade de

determinadas competências. Além disso, o discurso da revista procura justificar a massa de trabalhadores excluídos do mercado de trabalho por não “terem a empregabilidade suficiente”. A igualdade de acesso e a instrumentalização das competências feitas pelo discurso da Você S. A. coage o trabalhador a sentir-se o responsável pelo seu desemprego.

Em termos conceituais, no discurso analisado, foi identificada uma dispersão muito grande a respeito das competências. O termo competência é utilizado pela revista de maneira indiscriminada e descriteriosa, dificultando a conceituação do tema dentro de seu discurso. A revista não expõe um limite claro entre competência, qualificação, característica ou habilidade. Considerando o caráter prescritivo e instrumental do discurso analisado, podemos perceber que a publicação ignora o conceito de evento e entrega ao tratar o tema competências. Por isso, entendemos que a utilização por parte da revista não é aderente ao conceito de competência da escola francesa, por não considerar a utilidade prática de alguma habilidade ou característica. Tampouco se aproxima do conceito americano, tendo em vista que as competências proclamadas pela revista distanciam-se do modelo taylorista.

Em relação à popular definição brasileira de Fleury e Fleury (2001), o discurso das reportagens analisadas da Você S. A. sobre competências não oferece ao indivíduo qualificações que agreguem valor social a ele (Segundo a definição de competência de Fleury e Fleury (2001), o conceito de competência deve agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Esse tema foi debatido no referencial teórico). As competências divulgadas pela revista objetivam apenas agregar o valor econômico à organização. Ou seja, não há qualificações para o indivíduo a não ser aquelas que sejam atraentes para as empresas e que possam ser revertidas em algum tipo de benefício – predominantemente o lucro – para elas.

Com isso, compreendemos que o discurso das reportagens analisadas da revista Você S. A. assume, ainda que implicitamente, como competência qualquer característica que justifique a entrada, exclusão, crescimento, estagnação

ou demissão do cidadão. Sempre orientado pelo que o mercado considera necessário.

A compreensão do que é necessário, segundo as reportagens da revista *Você S. A.*, obedece as variações de demanda do mercado. Em um mercado que muda frequentemente, até as competências devem ser flexíveis e adaptarem-se às necessidades do mercado. Assim, as reportagens trabalham pra divulgar as necessidades do mercado, variando aquilo que é necessário para o trabalhador, de acordo com o que determina o mercado e o capital. Segundo a revista *Você S. A.* o importante é, antes de tudo, ser empregável. Para isso o indivíduo precisa se informar sobre qual competência o tornaria empregável além de desenvolvê-la, e aperfeiçoá-la. Diante dessa variação de qualificações imprescindíveis, o trabalhador fica sem referência sobre o que é preciso fazer para conseguir se alocar, permanecendo em uma busca constante do ideal de profissional que o mercado procura.

Deste modo a *Você S. A.* trabalha como o discurso que procura defender e sustentar as práticas sociais existentes e, para tal, constitui sujeitos submissos ao seu discurso e à ideologia dominante, mas concomitantemente, também é constituído por esses sujeitos que legitimam e ressignificam seus discursos e práticas.

Acreditamos que ainda há um amplo campo de estudo a respeito deste tema. O presente estudo pode ter sua fonte de dados ampliada para outras revistas e mídias de negócio a fim de verificar a aproximação com o discurso da *Você S. A.* Outra possível verificação que se faz pertinente é com o discurso dos indivíduos que compõe o mercado corporativo brasileiro a fim de identificar possíveis convergências com o discurso estudado neste trabalho e observar possíveis matizes ideológicas. Muito foi dito neste trabalho sobre as qualificações exigidas pelo mercado e, por isso, cabe também a sugestão de investigação de quais seriam essas qualificações, seu viés ideológico e a sua real contribuição para o desenvolvimento social, individual e, por que não, econômico.

## 6.

**Referências Bibliográficas**

ALMEIDA, A. M., MOREIRA, V. F., MATOS, F. R. N. **O que diria Karl Mannheim sobre o Conhecimento aos Consultores Organizacionais? Uma Discussão Preliminar sobre a Disseminação da Cultura do Management e o Papel de Intelectual do Consultor.** EnEO, Porto Alegre, 2006

ALTHUSSER, L. **Aparelhos ideológicos de Estado: nota sobre os aparelhos ideológicos de Estado.** Graal, 1985.

ALVES, G. **Dimensões da Reestruturação Produtiva: ensaios de sociologia do trabalho.** 2ª edição – Londrina: Praxis; Bauru: Canal 6, 2007.

\_\_\_\_\_. **Trabalho e reestruturação produtiva no Brasil neoliberal – Precarização do trabalho e redundância salarial.** Revista Katálýsis. Florianópolis. V. 12 n. 2 p. 188-197. Jul/Dez. 2009.

ANSART, Pierre. **Ideologias, Conflito e Poder.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

ANTUNES, R. Adeus trabalho? **Ensaio sobre as metarmofoses e a centralidade do mundo do trabalho.** São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho.** São Paulo, Boitempo, 1999.

BARBOSA, L. **Cultura de Negócios: Ambiguidades e Contradições.** Revista de Administração de Empresas. Vol. 42. Nº 4. Out/Nov/Dez, 2002

BOLTANSKI, L; CHIAPELLO, E. **O Novo Espírito do Capitalismo.** São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BOYATZIS, R. E. **Competencies in the 21st century.** Journal of Management Development Vol. 27 No. 1, 2008 pp. 5-12.2007.

\_\_\_\_\_. **The competent management: a model of effective performance.** New York: Wiley & Sons, 1982

BRANDÃO, H. H. N. **Introdução à análise do discurso.** Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2004.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista.** 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.

BRIDGES, W. **Um mundo sem empregos.** São Paulo: Makron Books, 1995.



BRUNSTEIN, J; RODRIGUES, A. L. **.Sustentabilidade, sentido e ação: contribuições para o desenvolvimento da competência societal.** Anais Do EnGPR, João Pessoa, 2011

CABRAL, A. C. A. **A Análise Do Discurso Como Estratégia De Pesquisa No Campo Da Administração:Um Olhar Global.** Revista Contemporânea De Economia. Vol3. Nº1Jan-Jul/2005 (59-68)

CAPELLE, M. C. A; MELO,M. C. de O. L. ; GONÇALVES, C. A. **Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais.** 2003

CARRIERI, A DE P; SARSUR, A. M. **Percurso Semântico Do Tema Empregabilidade: A (Re)Construção De Parte Da História De Uma Empresa De Telefonia.** Rac, V. 8, N. 1, Jan. /Mar. 2004: 129-150

CARRILLO, Jorge. **"Flexibilidad y calificación em la encrucijada industrial".** In: Lecturas de Educación y Trabajo, nº 3, Red Latino - Americana de Educación y Trabajo, 1994

CARVALHO, J. L. F. S. ; CARVALHO, F. A. A. ; BEZERRA, C. C. **O monge, o executivo e o estudante ludibriado: uma análise empírica sobre leitura eficaz entre alunos de administração.** CADERNOS EBAPE. BR, v. 8, nº 3, artigo 9, Rio de Janeiro, Set. 2010

CARVALHO, P. C. de;**Empregabilidade: A competência necessária para o sucesso no novo milênio.** Campinas. Ed. Alínea, 2011.

CHANLAT, J F. **Quais carreiras e para qual sociedade? (I)** Revista de Administração de Empresas, v. 36, n. 1, p. 13 -20, Jan-Mar. 1996a.

\_\_\_\_\_ **Quais carreiras e para qual sociedade? (II)** Revista de Administração de Empresas, v. 36, n. 1, p. 13 -20, Jan-Mar. 1996b.

CHARAUDEAU, P. **Discurso das Mídias.** 2ª ed. São Paulo, Contexto, 2012.

CHARAUDEAU, P, & MAINGUENEAU, D. **Dicionário de análise do discurso.** São Paulo: Contexto, 2008.

COSTA, A. De S. M. **Convergências, Divergências E Silêncios: O Discurso Contemporâneo Sobre O Empreendedorismo Nas Empresas Juniores E Na Mídia De Negócios.** Tese De Doutorado. Programa De Pós-Graduação Em Escola Brasileira De Administração Pública E De Empresas (Ebape). Fundação Getúlio Vargas: Rio De Janeiro, 2010.

COSTA, A. M. ; BARROS, D. F. ; MARTINS, P. E. M. **A Alavanca que Move o Mundo: O Discurso da Mídia de Negócios sobre o Capitalismo Empreendedor.** Cad. EBAPE. BR, v. 10, nº 2, artigo 6, Rio de Janeiro, Jun. 2012

DE MELO, I. F. **Análise do discurso e análise crítica do discurso: desdobramentos e intersecções.** Revista Eletrônica de Divulgação Científica em Língua Portuguesa, Lingüística e Literatura Ano 05 n. 11 - 2º Semestre de 2009 (2009).

DELUIZ, N. **A globalização econômica e os desafios à formação profissional.** In: Boletim Técnico Senac. Rio de Janeiro, nº 22(2), maio/ago. /1996, pp. 15-21.

DENZIN, N. K. ; LINCOLN, Y. S. **A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa.** In: DENZIN, N. K. ; LINCOLN, Y. S. O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIAS, V. T. ; SECCO, G. M. ; PESSOA, G. R. A. ; WETZEL, U. **Distinção entre as noções de empresária e ‘empreendedora’ na mídia de negócios: um estudo comparativo entre as revistas Exame e Fortune.** Anais do XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2007

DONADONE, J. C. **A difusão de conceitos gerenciais, imprensa de negócios eo mercado de consultoria nos anos 90.** GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Volume 3, Número 1 Janeiro/Abril 2005.

DUTRA, J. S. (Org.) **Gestão por competências.** São Paulo: Gente. 2001

DUTRA, J. S., HIPÓLITO J. A. & CASSIANO, M S **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações.** Revista de Administração Contemporânea 4. 1 (2000): 161-176.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e Mudança Social.** Brasília: UnB, 2001.

FARIA, J. H. **Economia política do poder: as práticas do controle nas organizações.** Vol. 3. Juruá Editora, 2009.

\_\_\_\_\_; MENEGHETTI, F. K. **Discursos Organizacionais.** Anais Do XXIV EnANPAD, Campinas, 2001

FINEMAN, S. **A emoção no processo de organizar;** 2001. CLEGG, SR; HARDY, C. ; NORD, WR Handbook de estudos organizacionais 2.

FISCHER, A. L. ,DUTRA, J. S. ,NAKATA, L. E. & RUAS, R. **Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas.** In: DUTRA, J. S. ,FLEURY, M. T. L. & RUAS, R. Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2012

FISCHER, A. L. **O conceito de modelo de gestão de pessoas – Modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras.** In: DUTRA, J. S. Gestão por Competências. São Paulo: Ed. Gente, 2001

FISCHER, R. M. B. **Foucault**, In: Oliveira, L. A. (Organizador), Estudos do Discurso. Perspectivas teóricas, 1ed – São Paulo: Parábola Editorial, 2013.

FLACH, L.; SILVA, F. M. S. ; MANFREDINI, V. ; GRISCI, C. L. I. **Sofrimento Psíquico no Trabalho Contemporâneo: uma Análise a partir de uma Revista de Negócios**. Anais do I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Natal, 2007

FLEURY, A. ; FLEURY, M. T. L **Construindo O Conceito De Competência**. Rac, Edição Especial 2001

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa. Vol. 2**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

FOUCAULT, M. **Arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

GAULEJAC, V. **Gestão como Doença Social**. São Paulo: Idéias& Letras, 2007

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010

GILL R. **Análise de Discurso**. In: Bauer MW, Gaskell G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som:um manual prático. 3aed. Petrópolis (RJ): Vozes;2008. p.244-70

GODOI, C. K. , & BALSINI C. P. V. **A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica**. In: SILVA, A. B. da; Kleinübing C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva (2006): 89-107.

GODOY, A. S. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas**. Revista de Administração de Empresas 35. 4 (1995): 65-71.

\_\_\_\_\_ **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de administração de empresas 35. 3 (1995a): 20-29.

\_\_\_\_\_ **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de administração de empresas 35. 2 (1995b): 57-63.

\_\_\_\_\_ **Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa**. GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional 3. 2 (2005).

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa e ciências sociais**. 2ª ed. Rio de Janeiro. Record, 1997.

GORZ, André. **Metamorfoses do trabalho: crítica da razão econômica**. São Paulo: Annablume, 2007.

HAMEL, GARY; PRAHALAD, C. K. . **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã** /. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna .Uma pesquisa sobre as Origens da Mudança Cultural**. São Paulo. Edições Loyola, 2009

HIRATA, H. (1997), **Os mundos do trabalho: convergência e diversidade num contexto de mudança dos paradigmas produtivos**, In: Empregabilidade e Educação: novos caminhos no mundo do trabalho: 23-42, São Paulo: EDUC

KINCHELOE, J. K. ; MCLAREN, P. ;**Repensando a teoria crítica e a pesquisa qualitativa**. In: DENZIN, N. K. ; LINCOLN, Y. S. O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Artmed, 2007

LEMOES, A. H. Da C, Rodriguez, D. A. E Monteiro, V. De C. **Empregabilidade E Sociedade Disciplinar: Uma Análise Do Discurso Do Trabalho Contemporâneo À Luz De Categorias Foucaultianas** - Revista O&S. V. 18 N59 P. 587-604. Out-Dez/2011

LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis, RJ: Vozes, [1996]. 357 p.

MACHADO, R. **Foucault: a ciência e o saber**. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

MAINGUENEAU, D. **Novas Tendências Em Análise Do Discurso**. 3. Ed. Campinas, São Paulo: Pontes, 1987

MANFREDI, S. M. .**Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas**. Educ. Soc. ,Campinas , v. 19, n. 64, Sept. 1999

MARTINS, F. R. E BULGACOV Y. L. M. **Controle Organizacional: O Discurso Da Organização Nas Narrativas De Identidade Social Do Trabalhador De Uma Indústria De Grande Porte Do Abc Paulista**. Anais Do XXX Enanpad Salvador, 2006

MCCLELLAND, D. C. **Testing For Competence Rather Than For Intelligence**. American Psychologist. Washington, D. C. ,N. 28, 1973

MENEGHETTI, F. K. ; CICMANEC, E. **Ideologia e Espetacularização nas Práticas Discursivas Gerenciais em uma Loja de Departamentos.** XXXIV EnANPAD. Rio de Janeiro, 2010.

MÉSZÁROS, I. **Para além do capital: rumo a uma teoria da transição.** São Paulo: Boitempo: UNICAMP, 2002

MICKLETHWAIT, J. ; WOOLDRIDGE, A. **Os bruxos da administração: como entender a babel dos gurus empresariais.** Rio de Janeiro: Campus, 1998

MIRABILE, R. J. **Everything you wanted to know about competency modeling.** Training & Development, August, 1997.

MISOCZKY, Maria Ceci. **Análise crítica do discurso: uma apresentação.** GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional 3. 2 (2010).

MORGAN, G. **Paradigmas, Metáforas e Resolução de Quebra-cabeças na Teoria das Organizações.** RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 1, jan-mar, 2005

MOTTA, F. C. P; **Organização e poder: Empresa, Estado e Escola.** São Paulo. Atlas, 1986

\_\_\_\_\_; **As empresas e a transmissão da ideologia.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo. 32 (5)38-47. Nov-Dez 1992

NEVEZ, J. L. **.Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades.** Caderno de pesquisas em administração, São Paulo 1. 3 (1996): 2.

OLIVEIRA, L. A. e CARVALHO M. A. D. **Fairclough.** In Estudos do Discurso. Perspectivas Teóricas. OLIVEIRA. L. A. (2013)

OLTRAMARI, A. P. E PICCININI, V. V. **Restruturação produtiva e formas de flexibilização do trabalho.** Organização & Sociedade 13. 36 (2006): 85-106.

OLTRAMARI, A. P. ; FRIDERICHS, B DE P; REMOR, G. **Carreira, Família e a Dialógica Do Assujeitamento: O Discurso Vigente De Uma Revista Popular De Negócios.** ENANPAD, XXXVII Rio de Janeiro, 2013.

ORLANDI, E P. **Análise De Discurso: Princípios E Procedimentos.** Campinas: Pontes, 2012

PAGÈS, M. ; BONETTI, M. ; DE GAULEJAC, V. ; DESCENDRE, D. **O poder das organizações.** 2. ed.São Paulo: Atlas, 1987

PAULA, A. P. P. de. **Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas ea burocracia flexível.** Revista de Administração Pública 36. 1 (2002): 127-a.

PECHEUX, M. **Semântica e discurso: uma crítica à afirmação do óbvio.** Campinas, SP. Uncamp, 2009.

PEREIRA, L. C. B. & MOTTA, F. C. P. **Introdução à organização burocrática.** Brasiliense, 1987.

PETTINELLI-SOUZA, S. ; MACHADO, L. A. D. **Análise da Interface subjetividade e competências no campo do trabalho.** Revista Organização e Sociedade - v. 14 - n. 43 - Outubro/Dezembro – 2007

PIMENTEL, A. **O Método da análise documental: Seu uso numa pesquisa historiográfica.** Cadernos de Pesquisa, n. 114, p. 179-195. Novembro/ 2001

PINTO, M. C. S.; LEMOS, A. H. da C. **Empregabilidade dos Administradores: Quais os Perfis Profissionais que vêm sendo Demandados pelas Empresas?** XXX EnANPAD. Salvador, 2006

RESENDE, Viviane de Melo; RAMALHO, Viviane. **Análise de discurso crítica.** São Paulo: Contexto 2006.

RESENDE, Viviane de Melo; RAMALHO, Viviane. **Análise De Discurso Crítica, Do Modelo Tridimensional À Articulação Entre Práticas: Implicações Teórico-Metodológicas** Linguagem em (Dis)curso - LemD, Tubarão, v. 5, n. 1, p. 185-207, jul. /dez. 2004

SANT'ANA, A de S. MORAES L. F. R.de, KILIMNIK, Z. M. **Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: Um estudo de diagnóstico comparativo.** RAE-eletrônica, v. 4, n. 1, Art. 1, jan. /jul. 2005

SANTANA, M. A; RAMALHO J. R. **Sociologia do Trabalho.** Jorge Zahar. Rio de Janeiro, 2010.

SARAIVA, L. A. S. ,PIMENTA, S. M, CORREA, M. L. - **Dimensões Dos Discursos Em Uma Empresa Têxtil Mineira** -Rac, V. 8, N. 4, Out. /Dez. 2004: 57-79

SARAIVA, L. A. S. ,ePROVINCIALI V. L. N. **Desdobramentos do taylorismo no setor têxtil—Um caso, várias reflexões.** Caderno de Pesquisas em Administração 9. 1 (2002): 19-32.

SÁ-SILVA, J. R. ; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas.** Revista Brasileira de História & Ciências Sociais Ano I - Número I - Julho de 2009.

SENNETT, Richard, **A corrosão do caráter.** 9. ed.Rio de Janeiro: Record, 2005

SIQUEIRA, M. V. S. E PABST, F. R - **Discurso Organizacional Como Manifestação De Poder: Um Estudo Com Executivos De Empresas**

**Modernas.** Revista Brasileira De Gestão De Negócios(Rbgn) De São Paulo, V 10, N 29, P376-390, Out/Dez. 2008

SIQUEIRA, M. V. S; FREITAS, M. E. de. **O Papel da Mídia Especializada em Negócios na Reprodução do Discurso Organizacional em Recursos Humanos no Brasil.** ENANPAD, 30, 2006, Salvador, 2006

SOARES, D. C. ; VIEIRA, A. **O Sentido do Trabalho e a (Re)Construção das Identidades: um Estudo de Caso em uma Empresa de Telefonia Celular XXXIII EnANPAD,** São Paulo. 2009

SOUTO, J. M. ; SILVA, R. **Trabalho, controle e resistência nas sociedades capitalistas: Uma perspectiva organizacional.** Revista O&S - v. 12 - n. 33 - Abril/Junho - 2005

SPINK, P. K. **Análise de Documentos de Domínio Público.** In M. J. P. Spink.(Org.). Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano. São Paulo: Editora Cortez, 1999

VAN DIJK, T. **Discurso e Poder.** São Paulo. Contexto, 2008.

VERGARA, S. C. ; CALDAS, M. P. **Paradigma Interpretacionista: a Busca da Superação do Objetivismo Funcionalista nos Anos 1980 e 1990.** RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 4, out-dez, 2005

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 5ª. Ed. 2013

VIEIRA, M. M. F. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração.** In: VIEIRA, M. M. F; ZOUAIN, D. M. Pesquisa Qualitativa em Administração. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004

VOCÊ S. A. MÍDIA KIT. Disponível em <http://www.publiabril.com.br/marcas/vocesa/revista/informacoes-gerais>, acessado em 01/12/2013

WOOD JR T. ; DE PAULA, A. P. P. **A Mídia Especializada E A Cultura Do Management.** Revista O&S - V. 13 - N. 38 - Julho/Setembro - 2006

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência - por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas. 2012

ZIZEK, S. **O Espectro da Ideologia.** In: ZIZEK, S. (org) Um Mapa da Ideologia. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996

## Apêndice 1 – Relação das Reportagens selecionadas

VOCÊ S. A. ; **Gestor sob medida**, Reportagem nº 1, Ed. nº 117 Março, 2008.

VOCÊ S. A. ; **Ruim de serviço**, Reportagem nº 2, Ed. nº 117 Março, 2008.

VOCÊ S. A. ; **O ambiente de negócios mudou**, Reportagem nº 3, Ed. nº 123 Setembro, 2008.

VOCÊ S. A. ; **O que as empresas querem**, Reportagem nº 4, Ed. nº 123 Setembro, 2008.

VOCÊ S. A. ; **Ideias para você fazer a diferença**, Reportagem nº 5, Ed. nº 123 Setembro, 2008.

VOCÊ S. A. ; **Educação executiva dentro da empresa**, Reportagem nº 6, Ed. nº 123 Setembro, 2008.

VOCÊ S. A. ; **Candidato a headhunter**, Reportagem nº 7, Ed. nº 124 Outubro, 2008.

VOCÊ S. A. ; **A dose certa da assertividade**, Reportagem nº 8, Ed. nº 124 Outubro, 2008.

VOCÊ S. A. ; **Profissões mais estratégicas**, Reportagem nº 9, Ed. nº 124 Outubro, 2008.

VOCÊ S. A. ; **Diversidade nas empresas**, Reportagem nº 10, Ed. nº 124 Outubro, 2008.

VOCÊ S. A. ; **Ter sucesso é vender bem**, Reportagem nº 11, Ed. nº 125 Novembro, 2008.

VOCÊ S. A. ; **Carreiras mais flexíveis**, Reportagem nº 12, Ed. nº 123 Setembro, 2008.

VOCÊ S. A. ; **Quer crescer? Dê resultado**, Reportagem nº 13, Ed. nº 124 Outubro, 2008.

VOCÊ S. A. ; **Como sobreviver às mudanças**, Reportagem nº 14, Ed. nº 126 Dezembro, 2008.

VOCÊ S. A. ; **Sinais de alerta**, Reportagem nº 15, Ed. nº 126 Dezembro, 2008.

VOCÊ S. A. ; **Engajamento natural**, Reportagem nº 16, Ed. nº 127 Janeiro, 2009.

VOCÊ S. A. ; **A evolução é o caminho**, Reportagem nº 17, Ed. nº 127 Janeiro, 2009.

VOCÊ S. A. ; **As 56 Atitudes Infalíveis**, Reportagem nº 18, Ed. nº 128 Fevereiro, 2009.



VOCÊ S. A. ;**Como as empresas funcionam**, Reportagem nº 19, Ed. nº 128 Fevereiro, 2009.

VOCÊ S. A. ;**Recuo estratégico**, Reportagem nº 20, Ed. nº 127 Janeiro, 2009.

VOCÊ S. A. ;**Teste de competências**, Reportagem nº 21, Ed. nº 128 Fevereiro, 2009.

VOCÊ S. A. ;**Ficou mais competitivo**, Reportagem nº 22, Ed. nº 129 Março, 2009.

VOCÊ S. A. ;**Não quero ser chefe**, Reportagem nº 23, Ed. nº 129 Março, 2009.

VOCÊ S. A. ;**Você é maduro?**, Reportagem nº 24, Ed. nº 130 Abril, 2009.

VOCÊ S. A. ;**Sua nova estratégia de carreira**, Reportagem nº 25, Ed. nº 131 Maio, 2009.

VOCÊ S. A. ;**Você está contratado**, Reportagem nº 26, Ed. nº 132 Junho, 2009.

VOCÊ S. A. ;**Mantenha a pose**, Reportagem nº 27, Ed. nº 128 Fevereiro, 2009.

VOCÊ S. A. ;**Sua atitude à mesa**, Reportagem nº 28, Ed. nº 132 Junho, 2009.

VOCÊ S. A. ;**Imagem lapidada**, Reportagem nº 29, Ed. nº 133 Julho, 2009.

VOCÊ S. A. ;**Como ter sucesso na entrevista de emprego**, Reportagem nº 30, Ed. nº 134 Agosto, 2009.

VOCÊ S. A. ;**Como um profissional pode gerenciar seus pontos fortes**, Reportagem nº 31, Ed. nº 134 Agosto, 2009.

VOCÊ S. A. ;**Virou chefe? Saiba o que fazer**, Reportagem nº 32, Ed. nº 135 Setembro, 2009.

VOCÊ S. A. ;**Desenvolva seu potencial empreendedor**, Reportagem nº 33, Ed. nº 136 Outubro, 2009.

VOCÊ S. A. ;**Há vagas**, Reportagem nº 34, Ed. nº 136 Outubro, 2009.

VOCÊ S. A. ;**Procuram-se líderes**, Reportagem nº 35, Ed. nº 136 Outubro, 2009.

VOCÊ S. A. ;**Empregos: o que Copa do Mundo, Olimpíada, Pré-Sal significam para o mercado de trabalho na próxima década**, Reportagem nº 36, Ed. nº 137 Novembro, 2009.

VOCÊ S. A. ;**Use o instinto para decidir**, Reportagem nº 37, Ed. nº 139 Janeiro, 2010.

VOCÊ S. A. ;**O novo jeito de planejar a carreira**, Reportagem nº 38, Ed. nº 140 Fevereiro, 2010.

VOCÊ S. A. ; **Aprender rápido é uma competência valorizada**, Reportagem nº 39, Ed. nº 140 Fevereiro, 2010.

VOCÊ S. A. ; **O futuro dos empregos**, Reportagem nº 40, Ed. nº 140 Fevereiro, 2010.

VOCÊ S. A. ; **Tropeços no recrutamento**, Reportagem nº 41, Ed. nº 141 Março, 2010.

VOCÊ S. A. ; **Entrevista com Abílio Diniz**, Reportagem nº 42, Ed. nº 141 Março, 2010.

VOCÊ S. A. ; **Qualificação: o que é isso?**, Reportagem nº 43, Ed. nº 142 Abril, 2010.

VOCÊ S. A. ; **Presidentes contratam**, Reportagem nº 44, Ed. nº 142 Abril, 2010.

VOCÊ S. A. ; **A nova entrevista de trabalho**, Reportagem nº 45, Ed. nº 144 Junho, 2010.

VOCÊ S. A. ; **Cabeça Global**, Reportagem nº 46, Ed. nº 145 Agosto, 2010.

VOCÊ S. A. ; **As 8 atitudes de sucesso**, Reportagem nº 47, Ed. nº 149 Novembro, 2010.

VOCÊ S. A. ; **150 lições de carreira**, Reportagem nº 48, Ed. nº 150 Dezembro, 2010.

VOCÊ S. A. ; **Conexões para o sucesso**, Reportagem nº 49, Ed. nº 151 Janeiro, 2011.

VOCÊ S. A. ; **Elas são melhores gerentes**, Reportagem nº 50, Ed. nº 154 Abril, 2011.

VOCÊ S. A. ; **Sem mais do mesmo**, Reportagem nº 51, Ed. nº 154 Abril, 2011.

VOCÊ S. A. ; **Carreira - Recrutamento Controle de nervos**, Reportagem nº 52, Ed. nº 155 Maio, 2011.

VOCÊ S. A. ; **Proibido Estacionar**, Reportagem nº 53, Ed. nº 156 Junho, 2011.

VOCÊ S. A. ; **Mercado de licenciamento está recrutando mais gente**, Reportagem nº 54, Ed. nº 159 Setembro, 2011.

VOCÊ S. A. ; **O mito do profissional perfeito**, Reportagem nº 55, Ed. nº 160 Outubro, 2011.

VOCÊ S. A. ; **Como fazer tudo melhor, segundo dicas de quem faz muito bem**, Reportagem nº 56, Ed. nº 163 Janeiro, 2012.

VOCÊ S. A. ; **Os 17 segredos de Abílio Diniz**, do Pão de Açúcar, Reportagem nº 57, Ed. nº 164 Fevereiro, 2012.

VOCÊ S. A. ;**12 maneiras de aumentar a criatividade**, Reportagem nº 58, Ed. nº 165 Março, 2012.

VOCÊ S. A. ;**Uma Questão de fibra**, Reportagem nº 59, Ed. nº 166 Abril, 2012.

VOCÊ S. A. ;**Sim, você tem experiência**, Reportagem nº 60, Ed. nº 166 Abril, 2012.

VOCÊ S. A. ;**O multi-homem possível**, Reportagem nº 61, Ed. nº 167 Maio, 2012.

VOCÊ S. A. ;**Melhor que mandar**, Reportagem nº 62, Ed. nº 168 Junho, 2012.

VOCÊ S. A. ;**Que tipo de profissional você é?**, Reportagem nº 63, Ed. nº 169 Julho, 2012.

VOCÊ S. A. ;**Vai esperar o chefe mandar?**, Reportagem nº 64, Ed. nº 169 Julho, 2012.

VOCÊ S. A. ;**A vantagem da beleza**, Reportagem nº 65, Ed. nº 170 Agosto, 2012.

VOCÊ S. A. ;**O brasileiro global**, Reportagem nº 66, Ed. nº 170 Agosto, 2012.

VOCÊ S. A. ;**Difícil de lidar**, Reportagem nº 67, Ed. nº 170 Agosto, 2012.

VOCÊ S. A. ;**Bajulação funciona**, Reportagem nº 68, Ed. nº 171 Setembro, 2012.

VOCÊ S. A. ;**16 lições eficientes para a carreira**, Reportagem nº 69, Ed. nº 172 Outubro, 2012.

VOCÊ S. A. ;**Os pecados do trabalho**, Reportagem nº 70, Ed. nº 173 Novembro, 2012.

VOCÊ S. A. ;**As melhores respostas para seus grandes dilemas de carreira**, Reportagem nº 71, Ed. nº 176 Janeiro, 2013.

VOCÊ S. A. ;**O perigo da estagnação**, Reportagem nº 72, Ed. nº 176 Janeiro, 2013.

VOCÊ S. A. ;**Como ser um profissional capaz de encantar as empresas?**, Reportagem nº 73, Ed. nº 177 Fevereiro, 2013.

VOCÊ S. A. ;**O Executivo Triplo A**, Reportagem nº 74, Ed. nº 165 Março, 2012.

VOCÊ S. A. ;**O novo profissional**, Reportagem nº 75, Ed. nº 164 Fevereiro, 2012.

VOCÊ S. A. ;**Sabe qual é a pergunta decisiva nas entrevistas de emprego?**, Reportagem nº 76, Ed. nº 178 Março, 2013.

VOCÊ S. A. ;**Todo mundo quer contratar gerentes de projeto**, Reportagem nº 77, Ed. nº 178 Março, 2013.

VOCÊ S. A. ;**As lições dos policiais de elite para os profissionais**, Reportagem nº 78, Ed. nº 178 Março, 2013.

VOCÊ S. A. ;**Ser bom no trabalho pode incomodar chefe, colegas.** , Reportagem nº 79, Ed. nº 179 Abril, 2013.

VOCÊ S. A. ;**4 executivos contam como ser o número 1 nas empresas**, Reportagem nº 80, Ed. nº 179 Abril, 2013.

VOCÊ S. A. ;**Desemprego baixo e salário mais alto podem ser ruins?**, Reportagem nº 81, Ed. nº 179 Abril, 2013.

VOCÊ S. A. ;**Grandes empresas recrutam antropólogos. Saiba por quê**, Reportagem nº 82, Ed. nº 180 Maio, 2013.

VOCÊ S. A. ;**Seja o líder que as empresas querem**, Reportagem nº 83, Ed. nº 181 Junho, 2013.

VOCÊ S. A. ;**Mestrado profissional já é valorizado pelas empresas**, Reportagem nº 84, Ed. nº 181 Junho, 2013.

VOCÊ S. A. ;**Como não se tornar um dinossauro de escritório**, Reportagem nº 85, Ed. nº 181 Junho, 2013.

VOCÊ S. A. ;**Como gerenciar sua carreira agora**, Reportagem nº 86, Ed. nº 183 Agosto, 2013.

VOCÊ S. A. ;**A melhor vitrine são as redes sociais e os sites de emprego**, Reportagem nº 87, Ed. nº 184 Setembro, 2013.

VOCÊ S. A. ;**O que HouseofCards ensina sobre o poder nas empresas**, Reportagem nº 88, Ed. nº 184 Setembro, 2013.

VOCÊ S. A. ;**Chefe novo na área. Como agir nessa situação?**, Reportagem nº 89, Ed. nº 184 Setembro, 2013.

VOCÊ S. A. ;**O trabalho do futuro é portátil**, Reportagem nº 90, Ed. nº 185 Outubro, 2013.

VOCÊ S. A. ;**Como impressionar de cara em networking**, Reportagem nº 91, Ed. nº 185 Outubro, 2013.

VOCÊ S. A. ;**O segredo do sucesso de 8 brasileiros realizados na carreira**, Reportagem nº 92, Ed. nº 182 Julho, 2013.

VOCÊ S. A. ;**Por que sucesso alheio dói, e mais ainda com redes sociais**, Reportagem nº 93, Ed. nº 185 Outubro, 2013.

VOCÊ S. A. ;**Qual é o seu limite? Carreira também tem de ser sustentável**, Reportagem nº 94, Ed. nº 186 Novembro, 2013.

VOCÊ S. A. ;**O que aprendi no MBA**, Reportagem nº 95, Ed. nº 186 Novembro, 2013.

VOCÊ S. A. ;**O que as escolas de samba ensinam a qualquer profissional**, Reportagem nº 96, Ed. nº 186 Novembro, 2013.

VOCÊ S. A. ;**Como os executivos brasileiros podem vencer a decepção**, Reportagem nº 97, Ed. nº 186 Novembro, 2013.

VOCÊ S. A. ;**Por que as pessoas atraentes têm mais sucesso?**, Reportagem nº 98, Ed. nº 186 Novembro, 2013.

VOCÊ S. A. ;**Autonomia Como trabalhar com liberdade e assumir o controle sobre as decisões de carreira**, Reportagem nº 99, Ed. nº 185 Outubro, 2013.

VOCÊ S. A. ;**Pratique a Ousadia**, Reportagem nº 100, Ed. nº 177 Fevereiro, 2013.

VOCÊ S. A. ;**Mude suas atitudes em 2014**, Reportagem nº 101, Ed. nº 187 Dezembro, 2013.