

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

VINICIUS HENRIQUE WAZLAWIK

**CONFLITO ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA GERENCIALISTA: UMA
ANÁLISE DAS REVISTAS POPULARES DE NEGÓCIOS**

PORTO ALEGRE

2018

VINICIUS HENRIQUE WAZLAWIK

**CONFLITO ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA GERENCIALISTA: UMA
ANÁLISE DAS REVISTAS POPULARES DE NEGÓCIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Julice Salvagni

PORTO ALEGRE

2018

VINICIUS HENRIQUE WAZLAWIK

**CONFLITO ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA GERENCIALISTA: UMA
ANÁLISE DAS REVISTAS POPULARES DE NEGÓCIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: __/__/__

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Julice Salvagni
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Prof^a. Dr^a Renata Ovenhausen Albernaz
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Prof. Membro da Banca
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais que me proporcionaram um estudo de qualidade e a tranquilidade de tomar as melhores decisões para mim.

Agradeço, também, a professora Julice Salvagni, que sempre com muita vontade e disponibilidade auxiliou-me e guiou-me a produzir um Trabalho de Conclusão de Curso com qualidade.

RESUMO

Este trabalho buscou compreender o modo com que as revistas populares de negócios abordam o tema conflito dentro das organizações. Assim, propôs-se a entender os efeitos que esta abordagem pode causar na formação do administrador e nas relações de trabalho dominantes a quem ela favorece. No intuito de permitir tal entendimento é feita uma revisão sobre o modelo de gestão predominante na sociedade – o gerencialismo, que pode ser entendido como, métodos e ações desenfreadas nas organizações, para atingir somente melhores resultados econômicos. A cultura gerencialista é disseminada pela mídia do *mainstream*, que a serviço de uma política cognitiva difunde seu conteúdo a fim de perpetuar tal lógica dominante. O conteúdo divulgado por esses canais de comunicação mostra-se superficial e perigoso, colocando em risco as relações de trabalho. O conflito organizacional aqui estudado é considerado como inerente às relações humanas e compreendido pela literatura funcionalista dominante como positivo para as organizações em termos econômicos. Entretanto, essa forma de abordar o conflito, considera apenas o que é relacionado às tarefas, excluindo tudo o que envolva questões subjetivas e relacionadas aos indivíduos. A partir disto, na intenção de atingir os objetivos propostos, foram examinadas em uma pesquisa documental, três das principais revistas populares de negócios do cenário nacional: Revista Exame, Revista Harvard Business Review Brasil e Revista Você S/A, cujos dados foram analisados por uma técnica de análise de discurso. Os dados foram enquadrados em três categorias, sendo elas: modo de abordar o conflito; existência de estratégias de legitimação do conteúdo e o enfoque, seja na produtividade ou no indivíduo. Como principais resultados, destaca-se que as revistas populares de negócios abordam o tema conflito de maneira gerencialista e superficial. Gerencial, pois entendem o conflito como uma oportunidade para prover melhores resultados organizacionais, com foco estritamente na produtividade das organizações e o desempenho econômico que o empregado possa gerar. O modo superficial é atribuído à condição de abordar o conflito apenas do ponto de vista das organizações, omitindo a existência de conflitos como uma possibilidade do trabalhador manifestar-se contra a dominação exercida pelas organizações. Além disso, ao retratar os conflitos, são utilizados artifícios da mídia *mainstream* que tornam os textos perigosos, como agentes legitimadores e receitas prontas para lidar com as situações. Em suma, o modo com que as revistas populares de negócios abordam o conflito nas organizações provoca a precarização das relações de trabalho.

Palavras-chave: Revistas populares de negócios. Gerencialismo. Conflito Organizacional. *Mainstream*. Pesquisa Documental.

ABSTRACT

This paper sought to understand the way that popular business magazines address the issue of conflict within organizations. Therefore, it was proposed to understand the effects that this approach can cause in the administrator training and in the dominant working relations to whom it favors. In order to allow such understanding, a review of the predominant management model in today's society is made - the managerialism, that can be understood as unbridled methods and actions in organizations to achieve only the best economic results. The managerialist culture is spread by mainstream media, that diffuses its content in service of a cognitive policy in order to perpetuate such dominant logic. The content disclosed by these communication channels is superficial and dangerous, putting the working relations at risk. The organizational conflict studied here is considered inherent to human relations and understood by dominant functionalist literature as positive for organizations in economic terms. However, this approach to conflict only considers what is related to tasks, excluding everything involving subjective and individual-related issues. Starting from this, on the intent to achieve the proposed goals, three of the main popular business magazines of the national scenario were studied: Exame Magazine, Harvard Business Review Brasil Magazine and Você S/A magazine, whose data were analyzed by a discourse analysis technique. As main results, it is highlighted that popular business magazines approach the conflict issue in a managerial and superficial way. Managerial, because they understand the conflict as an opportunity to provide better organizational results, focusing strictly on the productivity of organizations and on the economic performance that can be generated by the employee. The superficial way, because it shows conflict only in the organizations point of view, omitting the existence of conflicts as a possibility for the worker to express himself against the domination exerted by organizations. Beyond that, mainstream media artifices are used to portray the conflicts, making the texts dangerous, as legitimate agents and ready recipes to deal with conflictual situations. In short, the way that popular business magazines approach conflict in organizations leads to the precariousness of working relations.

Keywords: Popular business magazines. Managerialism. Organizational conflict. Mainstream. Desk research.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Revista Você S/A - comparativo entre quantidade de artigos sobre conflito	43
Tabela 2: Revista Você S/A - títulos de artigos que abordam conflito.....	44
Tabela 3: Revista Você S/A - análise geral de todas edições de 2017.....	51
Tabela 4: Revista EXAME - comparativo de artigos que abordam conflito.....	53
Tabela 5: Revista EXAME - títulos de artigos que abordam conflito.....	53
Tabela 6: Revista EXAME - análise geral de todas edições de 2017.....	59
Tabela 7: Revista HBRB - comparativo de artigos que abordam conflito.....	60
Tabela 8: Revista HBRB - títulos de artigos que abordam conflito.....	60
Tabela 9: Revista HBRB - análise geral de todas edições de 2017.....	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 A MÍDIA PARA (DES)INFORMAR: AS REVISTAS POPULARES DE GESTÃO .	12
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E CONCEITOS DA MÍDIA <i>MAINSTREAM</i>	12
2.2 MÍDIA <i>MAINSTREAM</i> PARA GESTORES	16
2.3 MÍDIA POPULAR DE NEGÓCIOS - UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	19
3 CONFLITO: DA PERSPECTIVA DOMINANTE À CRÍTICA	23
3.1 A REDEFINIÇÃO CONCEITUAL DO CONFLITO AO MODO GERENCIAL.....	23
3.2 FALSOS CONFLITOS NA LÓGICA DA PRODUTIVIDADE	27
4 O GERENCIALISMO E AS “NOVAS” PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS	32
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
6 ANÁLISE DE DADOS	42
6.1 REVISTA VOCÊ S/A	42
6.2 REVISTA EXAME	52
6.3 REVISTA HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL.....	59
6.4 COMPARATIVO ENTRE AS REVISTAS: UMA ANÁLISE HOLÍSTICA.....	67
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
REFERÊNCIAS	72

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo versa sobre o modo como a mídia popular de negócios aborda o tema conflito organizacional. Além de dissertar sobre a temática mencionada, a pesquisa adentra também no modelo de gestão predominante na sociedade, o gerencialismo. Esta, torna-se ação fundamental para conectar os dois primeiros componentes da pesquisa, de modo a intentar alguma compreensão sobre o modo que o conflito é abordado pelas revistas, visto que, a priori, o gerencialismo é tanto disseminado pelas revistas populares de administração quanto o conjunto de valores seguidos pelos gestores das organizações na condução de conflitos.

Os conflitos no âmbito do trabalho, assim como em qualquer outra interação humana, surgem a todo o momento, pois conforme Deutsch (2003) são inerentes às organizações. Fora das organizações, conflitos são comumente resolvidos através da fala - expõem-se aquilo que se precisa dizer. Entretanto, no âmbito das organizações, o funcionário não possui a liberdade de manifestar-se de acordo com seus anseios. Pode-se dizer que o aparato burocrático das organizações está estruturado de tal forma a evitar manifestações que coloquem em risco a hegemonia do capital (MOTTA, 1986). Desse modo, os trabalhadores vão aos poucos acumulando conflitos que eles não conseguem, não podem ou não devem manifestar contra a empresa e seu representante, normalmente personificado no cargo do gestor direto.

Em outras formas de relações humanas, quando os conflitos não são manifestados, a tendência é de que as relações se tornem gradativamente mais tensas, como um casal que não discute a relação, por exemplo. Desta forma, as relações de trabalho não são diferentes, à medida que os conflitos vão se acumulando, as relações vão se degradando, juntamente com a qualidade de vida do trabalhador (GAULEJAC, 2007).

Em termos práticos, os conflitos são considerados como divergências ou incompatibilidades nos interesses entre as partes (CHANLAT,1996; MORGAN, 1996). Estas divergências de interesses parecem, muitas vezes, escrachadas ao contexto das organizações. Enquanto os gestores visam apenas resultados financeiros (GAULEJAC, 2007), existem outras razões que movem as ações dos funcionários, que não somente as financeiras (RAMOS, 1989).

Entretanto, o modelo de gestão atual e dominante na sociedade (VIZEU, 2008), parece não levar em consideração questões não relacionadas diretamente a resultados econômicos. Ou seja, além de não dar espaço a questões pertinentes aos trabalhadores, os gestores almejam ao mesmo tempo, ainda melhores desempenhos econômicos (GAULEJAC, 2007).

Para lidar com estas e outras exigências do estilo gerencial, muitos gestores em busca da profissionalização da gestão, procuram apoio nas revistas populares de negócios. A mídia popular de negócios é composta por livros *best-sellers*, revistas de negócios, jornais e outras fontes de informação sobre gestão e administração das empresas (WOOD; PAULA, 2002). A mídia popular de negócios corresponde a um forte canal de comunicação e informação nesse país, uma vez que em uma única edição da revista Exame, por exemplo, é capaz de se alcançar mais de um milhão de leitores, enquanto muitos trabalhos acadêmicos passam despercebidos por anos.

Assim, para gestores dominados pela rotina do trabalho, parece ser mais fácil ir à banca da esquina comprar uma revista do que encontrar materiais científicos de qualidade, restritos, muitas vezes, a acervos desconhecidos pelo público. A compreensão de materiais complexos, também difícil a esses leitores, pode desestimular ou dificultar o consumo deste tipo de material.

As revistas populares de gestão, segundo Thompson (1998, p. 30), são canais que distribuem seu conteúdo “para uma grande pluralidade de destinatários”. Desta forma, para atingir um grande público, acabam por transmitir conteúdos que são vazios de significado que, ao mesmo tempo, conseguem prender a audiência sem tocar nada de importante, mantendo um consenso (BOURDIEU, 1997).

Além disso, as revistas do *mainstream* para negócios utilizam artifícios como receitas prontas para os leitores, sensacionalismo e agentes legitimadores para tornar o texto mais atraente para seu público. Porém, estes artifícios tornam o texto superficial e a leitura sem crítica. As leituras que, preliminarmente eram para ajudar na administração do negócio, acabam sendo reprodutoras da lógica gerencialista dominante (WOOD; PAULA, 2002).

Portanto, a partir destas observações é que surgiu a motivação deste estudo. Compreender a maneira com que o conflito é abordado por estas revistas, mostra-se com potencial relevância para alertar aos leitores sobre o material que

está sendo consumido, e de tal sorte, melhorar a qualidade das relações de trabalho.

Visto que, as mídias populares de negócios atuam como reprodutoras da lógica gerencialista, e ainda, utilizam de artifícios que comprometem a mensagem a ser transmitida na intenção de ganhar audiência, surge o problema desta pesquisa. Assim, pretende-se responder a seguinte pergunta: Como o conflito se inter-relaciona com o gerencialismo na abordagem das mídias do *mainstream*?

A hipótese levantada pela pesquisa é que o conflito no ambiente de trabalho é abordado pelas revistas populares de administração, de modo, a estimular conflitos que tragam retornos financeiros e de rechaçar todo e qualquer conflito que seja de ordem subjetiva e existencial. Afinal, nesta lógica do gerencialismo, no qual as mídias do *mainstream* estão inseridas, tendo como função a propagação dos seus ideais. Neste sentido, os indivíduos são completamente instrumentalizados pelas empresas, e seu papel é retornar apenas resultados financeiros (GAULEJAC, 2007).

Sendo consonante com a hipótese desta pesquisa, Ramos (1989) entende que o conflito como manifestações do indivíduo em torno de questões subjetivas, internas e que demonstrem qualquer quebra na lógica dominante das organizações são repudiados pela política cognitiva. Dessa maneira, abordar o conflito que vá contra maiores resultados financeiros ou até mesmo estimulá-lo não parece o caminho seguido pelas revistas populares de negócios.

Portanto, a presente pesquisa documental (CELLARD, 2012), através da análise de discurso (GILL, 2002) de todas as edições do ano de 2017 de três das principais revistas populares de negócios no Brasil pretende compreender a conotação e efeitos do conflito organizacional segundo esses documentos. As revistas escolhidas foram: Revista Exame, Revista Harvard Business Review Brasil e Revista Você S/A.

Assim, o objetivo central deste trabalho é entender de que modo o conflito organizacional é abordado pelas revistas populares de negócios. Além da maneira com que o tema é retratado, têm-se como objetivos específicos, compreender como a conotação dada ao tema pode impactar a dinâmica de gestão entre gestor e trabalhador, além de avaliar a quem ou quais atores sociais estas revistas visam favorecer.

De tal modo, para atingir os objetivos propostos, analisar-se-á no primeiro capítulo a mídia popular de negócios como fonte de informação, como a mídia transmite suas mensagens, com que intuito essa comunicação é feita e quais os impactos causados por ela. É analisada também, a mídia do *mainstream* direcionada especificamente ao público da administração. Para esta revisão, são utilizados autores como Bourdieu (1997), Thompson (1998); Wood e Paula (2002, 2006).

No segundo capítulo é revisado através de autores como Rahim (2002); Robbins (2002); Deutsch (2003), o conflito no contexto organizacional. Primeiro, é abordado o conflito em uma contextualização histórica, seguido das teorias atuais de gerenciamento do conflito e uma análise crítica ao modo como o conflito é abordado por estes autores.

No capítulo três é visto o modelo de gestão atual predominante na sociedade, que é o gerencialismo. Para isso, utilizam-se autores como Ramos (1984; 1989), Azevedo e Stefani (2003), Gaulejac (2007) e Vizeu (2008). A revisão do estilo gerencial demonstra como este estilo foi concebido, como se manifesta hoje e quais seus impactos nas organizações.

Por fim, no capítulo quatro, é feita a análise de dados, com a exposição dos dados coletados a partir da leitura das revistas. Logo após, são expostas as considerações finais.

2 A MÍDIA PARA (DES)INFORMAR: AS REVISTAS POPULARES DE GESTÃO

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E CONCEITOS DA MÍDIA MAINSTREAM

Ao analisar a mídia é importante definir algumas fronteiras do que será estudado. Tal delimitação se faz necessária devido ao tamanho e abrangência do que se entende por mídia, hoje, na sociedade. Portanto, a mídia será entendida aqui pelo seu caráter de comunicação de massas (THOMPSON, 1998), independente do canal utilizado, cujo foco será entender a mídia do *mainstream* como fonte de informação e quais os impactos que ela tem sobre o público.

Segundo Kenix (2011), a mídia vem sendo historicamente dividida de duas formas: mídias alternativas e mídia *mainstream*. A mídia do *mainstream*, marcada por grandes níveis de audiência, configura-se também por estar sempre de acordo com as normas da sociedade. Já, as mídias alternativas, são marcadas por um menor nível de audiência, são voltadas aos cidadãos e principalmente, relacionadas a movimentos sociais.

A mídia *mainstream*, conforme Kenix (2011) possui estreitas relações com grandes organizações e entidades do governo. Para proteger os objetivos dessa minoria, a mídia *mainstream* transmite seu conteúdo de forma a manter a hegemonia dominante no controle social.

A fim de elucidar ainda mais o objeto desta seção, utiliza-se a definição de Thompson (1998, p. 30) para o termo “comunicação de massa” cujo conceito:

[...] não se baseia apenas na quantidade de pessoas atingidas pelo meio, até porquê muitos dos canais não atingem os milhões de indivíduos esperados quando denominamos “massa”. Por isso, é mais importante entendermos “comunicação de massa” como um canal que transmite seus produtos “para uma grande pluralidade de destinatários”.

Para analisar os canais de comunicação em massa, uma boa maneira é enxergar seus aspectos representados no meio mais presente na sociedade, neste caso, a televisão. A mídia como televisão tem sido durante décadas e, ainda é, o meio de comunicação preponderante como fonte de informação da população. Portanto, visto que, o objeto de estudo da seção são os meios de comunicação de massas, generalizar-se-ão os aspectos da televisão para as outras formas de comunicação de massas.

Conforme Bourdieu (1997, p. 18), “com a televisão, estamos diante de um instrumento que, teoricamente, possibilita atingir todo mundo.” Em relação a este ponto, o autor levanta questionamentos sobre a viabilidade de atingir a todos, como a qualidade da mensagem transmitida vai, de fato, ser recebida e se o conteúdo deve ser transmitido a todos. Levando em conta a dificuldade de agradar um número muito grande de pessoas ao mesmo tempo, a televisão utiliza instrumentos curiosos para atingir tal marco.

Segundo Bourdieu (1997, p. 23), o principal conteúdo veiculado na televisão são variedades. Um conteúdo vazio, meticulosamente escolhido, que segundo o autor “não devem chocar ninguém, que não envolvem disputa, que não dividem, que formam consenso, que interessam a todo mundo, mas de um modo tal que não tocam nada de importante”. Assim, como a televisão, o conteúdo reproduzido pelas revistas populares de negócios também são variedades, visto que, seu conteúdo é escolhido de forma a atrair o público e é abordado de maneira superficial (WOOD; PAULA, 2002).

Porém, parece um tanto quanto paradoxal a televisão utilizar a maior vitrine do mundo para não dizer nada, talvez seus interesses sejam o de mostrar alguns fatos para não mostrar outros (BOURDIEU, 1997). Sobre essa intencionalidade, pode-se enquadrá-la dentro do que Ramos (1989) intitula como *política cognitiva*. Segundo o autor, é uma estrutura engendrada por diversos atores que têm como objetivo afetar a mente do povo.

Ao definir a política cognitiva, Ramos (1989, p. 87), afirma que: “(...) consiste no uso consciente ou inconsciente de uma linguagem distorcida, cuja finalidade é levar as pessoas a interpretarem a realidade em termos adequados aos interesses dos agentes diretos e/ou indiretos de tal distorção”. O autor também afirma que a presença e o domínio dessa política nunca foi tão forte quanto no tempo atual, e isso se deve ao fato do poder cada vez maior dos grandes complexos corporativos.

Ramos (1989), considera a mídia como um agente importante dessa *política cognitiva*. Sobre seus agentes, Ramos (1989, p. 91) enfatiza que:

Os agentes da política cognitiva se diferenciam, no grau de percepção de seus papéis. Os mais conscientes deles encontram-se, geralmente, nas atividades de comunicação e publicidade. A imprensa, o rádio e a televisão estão conjuntamente, engajados num processo contínuo de deliberada definição da realidade. Os instrumentos da mídia são utilizados como armas

na competição para influenciar e interpretação que o povo dá a realidade. Tanto o cenário em que a informação é dada, quanto seu padrão linguístico, é elaborado antes para enganar do que para esclarecer o público.

A sociedade, quando exposta a essa estrutura tende a absorvê-la e aceitar suas influências sem nenhuma crítica (RAMOS, 1989). Esse efeito de assimilação do conteúdo sem análise crítica é constatado, também, na leitura sobre as revistas populares de negócios (WOOD; PAULA, 2002). Sobre os efeitos da televisão, Bourdieu (1997, p. 28), preocupa-se, não somente, com o que a televisão faz, mas também o impacto que ela tem. O que o autor chama de *efeito de real*, é capaz de “fazer ver e fazer crer no que faz ver”. Através desse poder, a televisão consegue moldar aspectos da sociedade e também mobilizá-la.

Além da preocupante absorção acrítica do público ao conteúdo exposto pelos agentes da política cognitiva (RAMOS, 1989), tem-se o perigoso resultado que tal interação pode provocar (THOMPSON, 1998). Sobre o resultado da interação entre o público leitor ao conteúdo dos meios de comunicação, o autor destaca que:

[...] o uso dos meios de comunicação implica a criação de novas formas de ação e de interação no mundo social, novos tipos de relações sociais e novas maneiras de relacionamento do indivíduo com os outros e consigo mesmo. (...) De um modo fundamental, o uso dos meios de comunicação transforma a organização espacial e temporal da vida social, criando novas formas de ação e interação, e novas maneiras de exercer o poder, que não está mais ligado ao compartilhamento local comum. (THOMPSON, 1998, p.12)

Em suma, além da capacidade da mídia em alienar seu público através da obstrução e direcionamento dos fatos (RAMOS, 1989), esses canais de comunicação em massa têm também o poder de provocar mudanças na vida social, pois a interação entre o emissor e o receptor, resulta em modificações que transformam o modo de pensar e agir do receptor (THOMPSON, 1998). Portanto, quanto mais abrangente for a mídia, maior será o poder de dominação sobre a sociedade. É alarmante pensar nas transformações que podem decorrer da leitura da Revista Exame, por exemplo, visto que cada edição é lida por mais de 1 milhão de pessoas.

A fim de avançar sobre os artifícios que as mídias utilizam para atingir grandes massas, analisar-se-ão mais alguns fatos importantes. Conforme Bourdieu (1997), as variedades vinculadas pela televisão possuem um caráter de sensacionalismo da vida, para prender a atenção do público um fato televisionado precisa de importância. Bourdieu (1997, p. 26), utiliza o exemplo da representação

dos subúrbios, onde o direcionamento das telas é quase sempre focado nas rebeliões, pois o que o vende ao público é o “extraordinário”. Esse sensacionalismo, com a intenção de impressionar para vender, é encontrado também nas revistas populares de negócios (WOOD; PAULA, 2002).

Segundo Bourdieu (1997), uma das razões de existir da televisão é o índice de audiência. Veículos de massas como a televisão precisam, obviamente, atingir seu público. O alcance deste objetivo é mensurado, em tempo real, pelo índice de audiência. No caso dos outros meios de comunicação de massas, como jornais e revistas, o índice de audiência pode ser considerado pela quantidade de volumes vendidos. Para manter o índice de audiência dentro dos padrões esperados são necessários mecanismos que comprometam, ainda mais, a mensagem por ela transmitida. Nesse caso, o *fast thinking* é um dos artifícios da televisão que, na busca por melhores resultados, aumenta a superficialidade do conteúdo abordado (BOURDIEU, 1997).

O *fast thinking* é o modo encontrado pelas mídias para entregar a informação primeiramente. Para suprir o senso de urgência com que a televisão entrega seu conteúdo, entrevistados, jornalistas, entre outros, precisam estar de acordo com essa lógica de trabalho, formular respostas rápidas e simplificadas que sejam aceitas por todos. Tais técnicas reforçam a dificuldade de formular conteúdos de qualidade na televisão (BOURDIEU, 1997).

Por esse caráter de mercantilização da mídia, Bourdieu (1997, p. 80) critica fortemente as mídias do *mainstream* como fonte de informação, “todos os campos de produção cultural estão sujeitos às limitações estruturais do campo jornalístico”. Assim, fica evidente a influência que os meios de comunicação de massa exercem sobre a população. As informações pelas mídias do *mainstream* não são transmitidas de forma imparcial, são transmitidas de forma a privilegiar interesses que não somente a informação. Conforme Kenix (2011), a mídia *mainstream* está fortemente conectada a grandes organizações e órgãos do governo e, seu trabalho, é feito em prol destes atores.

Esse caráter tendencioso da mídia *mainstream*, a fim de defender certos interesses e o fato de disseminar conteúdos considerados superficiais e, muitas vezes distorcidos, desperta o interesse em entender de que forma esses meios de comunicação atuam no campo das empresas e na administração das mesmas.

Portanto, na próxima seção, será feita uma análise da mídia *mainstream* no mundo dos negócios.

2.2 MÍDIA *MAINSTREAM* PARA GESTORES

Essa seção discutirá a fundo o papel dos gestores da *mídia do mainstream* nas organizações. Esses canais de comunicação possuem um caráter mercantilizado, no qual é dada preferência para aquilo que vender mais e/ou trazer algum retorno econômico. Portanto, para entender os efeitos da mídia no âmbito das organizações e de que maneira ela se manifesta, serão apresentados estudos já realizados a cerca do tema.

No campo da administração, o representante do *mainstream* é a literatura popular de negócios. Seus veículos integrantes são todos aqueles canais de mídia que reproduzem conteúdo para grandes públicos, entre eles: livros populares de administração, revistas e portais de negócios. A fim de elucidar o que é de fato a literatura popular de negócios, utiliza-se o conceito de Wood e Paula (2002, p. 71):

Podemos definir um livro popular de gestão como um texto produzido por um agente da indústria do management– consultor, guru, professor etc. – com a finalidade de difundir suas ideias em grande escala e legitimar seu papel de produtor e/ou disseminador do conhecimento em gestão empresarial.

Para ter dimensão do alcance desses meios de comunicação, conforme o site da revista EXAME (2017), a maior revista sobre negócios no Brasil, cada uma das suas edições possui um alcance de mais de um milhão de leitores.

A mídia popular de negócios é para onde muitos dos gestores recorrem quando precisam de informações sobre como gerenciar seu negócio. Segundo pesquisa realizada pelo instituto IPSON MARPLAN (2017), a revista EXAME é lida por 91% dos presidentes das quinhentas maiores empresas no Brasil. Além deles, tais livros e revistas populares, ocupam destaque nas leituras de alunos, professores e consultores de administração. Em suma, devido às características impostas pela cultura gerencialista e devido à noção de urgência do trabalho, os agentes envolvidos com a teoria e a prática das organizações buscam nas mídias populares receitas que conduzam ao sucesso (WOOD e PAULA, 2002).

Segundo Wood e Paula (2002), o *pop management* se tornou uma alternativa de lidar com as exigências do mercado juntamente com a velocidade das mudanças organizacionais. Segundo os autores, “partilhando de um grande temor de ficarem desatualizados, eles se lançam aos best-sellers de gestão, aos receituários dos gurus e aos textos das revistas de negócios” (WOOD e PAULA, 2002, p. 110).

Portanto, ao atingir boa parte dos atores envolvidos no comando das organizações ou na formação desses agentes, especula-se que a mídia do *mainstream* possui alguma influência sobre a gestão das empresas (WOOD e PAULA, 2002). Para entender os efeitos causados pela mídia, faz-se necessário antes, a exposição das características da literatura popular de negócios.

Além dos aspectos da mídia em geral, abordados na seção anterior, a mídia popular de negócios possui outras particularidades para atingir o seu grande público alvo. Dentre algumas dessas propriedades especiais, estão: conteúdo acessível e de fácil leitura, retórica salvacionista, reducionismo e receitas para o sucesso (WOOD e PAULA, 2002).

Sobre o tipo de linguagem utilizada por esse mercado ser acessível e de fácil leitura, Wood e Paula (2002, p. 103), destacam que: “a linguagem dos *best-sellers* não deve ser rebuscada e incluir novidades narrativas: o leitor quer mais do mesmo. Além disso, o autor deve ser capaz de captar e responder aos anseios e valores do momento.” Tanto a linguagem quanto a estrutura do texto são montadas de forma a facilitar a leitura, a mensagem a ser transmitida muitas vezes é feita através de construções simbólicas (CARVALHO, CARVALHO, BEZERRA, 2010).

Em relação à retórica salvacionista empregada pelas mídias do *mainstream*, Wood e Paula (2002, p.11), falam sobre como esse salvacionismo aparece nas obras do *mainstream*, por exemplo: “(...) feitos grandiosos de gerentes-herói, exortações à introdução de novas tecnologias gerenciais e receitas para o sucesso profissional. Além disso, o tom laudatório parece dominante.” O leitor é tomado por uma falsa sensação de que se fizer o que o autor manda e seguir seus passos a vitória será eminente (BARBOSA, 2003).

Quanto à exaltação das novas tecnologias gerenciais e de guias para o sucesso profissional, Wood e Paula (2002), destacam o papel de disseminador de práticas e modismos gerenciais exercidos pelos canais da literatura pop de negócios. Torna-se clara aqui, a relação entre a utilização desses artifícios para

atrair o público com a ideia de “variedades” abordada por Bourdieu (1997), das quais ambos não agregam em nada, mas prendem a atenção por seu caráter triunfalista anunciado pelas mídias.

Em relação ao gerente herói (WOOD e PAULA, 2002), característica muito presente na mídia direcionada para administração de empresas, cuja representação identitária é a de indivíduo salvador da pátria, de quem pode-se extrair respostas para tudo. Pode-se relacionar essa forma de legitimização assumida pelo gerente “herói ou gurus” da administração com a ideia defendida por Bourdieu (1997, p.65) de que “nossos apresentadores de jornais televisivos, nossos animadores de debates, nossos comentaristas esportivos tornaram-se pequenos diretores de consciência que se fazem”.

Já, sobre os possíveis impactos que as mídias de comunicação de massas podem causar, Wood e Paula (2006, p. 102) alertam que: “podemos especular que há uma tendência de consolidação da cultura *management*, que se caracteriza tanto pela dramatização das relações humanas nas organizações, como pela valorização da dimensão utilitarista”. Tal fato pode levar a uma forte e perigosa negligência ao aspecto humano envolvido nas organizações.

Wood e Paula (2002), em sua análise sobre a influência que os contos de sucesso podem ter sobre os leitores, concluíram que, criando enredos fantasiosos e a glamourização do trabalho disseminadas pelas revistas e livros de negócios, acabam por formar indivíduos focados apenas em seus interesses e desejos. De tal maneira, à medida que se tem um gestor com tais objetivos, fica eminente que a organização terá um viés competitivo e individualista. Ou seja, além da visão instrumental sobre o empregado, alia-se a visão egoísta do empregador.

Ainda sobre os contos de sucesso, Wood e Paula (2002, p. 50) argumentam que ao abordar aspectos tão importantes como as pessoas e as organizações de maneira superficial e esquemática, a literatura popular de negócios pode estar agindo de maneira leviana, “comprometendo os leitores em um jogo arriscado”. Bertero (1981) argumenta sobre a construção de tipologias e a possibilidade do conteúdo ser formatado de forma instrumental. Portanto, levando em conta as características da mídia do *mainstream* até agora expostas, aliadas a esquematização do conteúdo (WOOD e PAULA, 2002), parece razoável imaginar a criação desse conteúdo com viés também instrumental.

Ao se deparar com o conteúdo superficial e nada crítico da literatura popular de negócios (WOOD e PAULA, 2002), se é conduzido a concordar que a administração é uma área apenas de aplicação de técnicas, “alimenta-se, assim, a percepção de que a Administração é uma área fundamentalmente instrumental e já “globalizada”” (PAULA, 2001, p. 80). Como efeito colateral, é reforçada a aversão pelo “estudo dos clássicos e de textos mais complexos”. Dessa forma, o público que está carente de material de qualidade está também “sedento” por materiais que sirvam de apoio para as suas decisões dentro das organizações.

De modo a visualizar de maneira mais clara, a mídia *mainstream* na administração alinhada ao objetivo da pesquisa, que são as revistas, é analisado a seguir um estudo já realizado sobre as revistas populares de administração no cenário nacional.

2.3 MÍDIA POPULAR DE NEGÓCIOS – UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Wood e Paula (2002), a fim de analisar de que maneira os meios populares de comunicação transmitem seu conteúdo, apresentam uma análise de quatro das principais revistas populares de negócios no país e três dos livros mais vendidos sobre administração. Além da análise do conteúdo desse material, os autores entrevistaram diretores, jornalistas, entre outros responsáveis pelas editoras desse nicho, com a finalidade de fazer um arrazoado da mídia popular de negócios.

Em uma das entrevistas da pesquisa de Wood e Paula (2002), fica claro que há por parte do então superintendente da revista Exame, uma expectativa de transformar as organizações, sendo o primeiro a lançar as tendências em gestão no mercado. Segundo ele, a intenção da revista é de influenciar o comportamento dos leitores em relação à gestão das organizações.

Na análise da revista Você S.A., Wood e Paula (2002) levantaram que a equipe era composta na época por onze pessoas, no entanto, nenhum deles possuía formação em Administração. Em resumo, os autores concluíram que boa parte da mídia do *mainstream* no campo da administração:

[...] é desenvolvida com um foco jornalístico e por equipes preponderantemente não especializadas em temas de gestão. Tal contexto pode levar a situações nas quais jornalistas reproduzem ou editam discursos sem conhecimento suficiente do tema e sem uma análise crítica adequada. (WOOD E PAULA, 2002, p.89)

Sobre o conteúdo da revista *Você S.A.*, o então superintendente do Grupo Exame, Sidnei Basile, relatou em entrevista ao estudo que:

“A *Você* é hoje uma revista com uma base de leitores muito grande, portanto nós entendemos que ela significa muitas coisas para muitos públicos simultaneamente. Estou te dando o que acaba de sair das reuniões de pesquisa, não tem nem relatório sobre isto. É um pouco o meu feeling de muitos anos. Ela é uma revista instrumental no sentido que as pessoas vão buscar uma ajuda para o seu cotidiano de trabalho. As pessoas guardam a *Você S. A.*, não guardam a Exame eventualmente, mas guardam a *Você S. A.* por que ela é atemporal, ela cuida de temas importantes. Ela é generalista. Ela tem uma coisa comportamental. As pessoas querem saber como elas devem fazer para se relacionar com o chefe, com o dono da empresa, com o competidor, com o subordinado. Elas querem saber qual é a etiqueta, se o sapato é redondo ou quadrado, se a saia está alta ou baixa. Trata-se de todo o composto de relações sociais e de trabalho que é de uma riqueza incrível. [...] Por isto, nós achamos também, esta é uma outra coisa importante na *Você*, que ela tem um forte componente de autoajuda. E nós estamos chegando a inúmeras conclusões a respeito, que é assim: país de democracia recente, que da democracia tem a liberdade, mas não tem as instituições sólidas, estabelecidas, fortes, onde você é muito carente de vida comunitária, você não tem apoio da sua comunidade, do bairro em que você mora, as pessoas não se visitam mais, as relações são desumanizadas, o cotidiano é burocrático, é indiferente, frequentemente violento. E não está estabelecido ainda no Brasil como valor social, a generosidade, o altruísmo, a confiança e quem sabe a tolerância como valores importantes para ancorarem a vida em sociedade. É nesse ambiente que quando você lança uma revista como esta, as pessoas vão como ‘água no deserto’: ‘Meu Deus, é tudo que eu precisava!’ (WOOD E PAULA, 2002, p.35)

Fica evidente, no trecho, o caráter instrumental com que a revista é produzida. Além disso, Wood e Paula (2002, p. 39) identificaram a tendência de textos mais elogiosos do que críticos: “o caráter quase sempre elogioso das matérias em relação aos objetos e as dificuldades de aprofundamento parecem estar relacionados com a demanda do público por textos de fácil leitura”.

Na análise dos livros e revistas populares de negócios, Wood e Paula (2002) destacam trechos onde é muito forte a presença da exaltação às novas tecnologias gerenciais e o guia para o sucesso. Assim, “três elementos parecem comuns a todos estes trechos: o anúncio de algo novo, o tom imperativo e o caráter prescritivo. A mensagem parece se repetir: o mundo está mudando, você não pode ficar para trás e aqui está o caminho para o sucesso” (WOOD e PAULA, 2002, p. 77). Os trechos destacados abaixo deixam claro essa característica de exaltação ao novo apontada por Wood e Paula (2002, p. 78):

Viva a organização eletrônica! O organograma é uma peça arqueológica; apenas empresas flexíveis sobreviverão. Conheça o modelo em sete dimensões para a empresa descentralizada da Era Eletrônica (Revista HSM, número 23);

Co-opting Customer Competence. In the new economy, companies must incorporate customer experience into their business models – in ways hitherto untapped. Here are the challenges in doing that.”(Revista HBR, número 1) Syndication.The emerging model for business in the Internet Era”(Revista HBR, número 3) (WOOD e PAULA, 2002, p. 78).

Outro ponto identificado por Wood e Paula (2002, p. 79), foi a ideia de “saga” presente nos textos: “os registros mais comuns dizem respeito a novos modelos bem sucedidos de negócios, trajetórias vitoriosas de grandes gerentes – confundindo-se aqui com os personagens dramáticos – e histórias de “renascimento””. Quanto à ideia de saga transmitida por essas mídias, pode-se relacionar a demonstração do extraordinário a fim de engajar mais o público (BOURDIEU, 1997).

Na pesquisa, foi encontrada, também, outra característica típica das mídias populares de negócios, os agentes de legitimação. Tais agentes, ou também conhecidos como agentes dramáticos, indivíduos considerados bem sucedidos, que são capazes de liderar qualquer empresa sobre diferentes circunstâncias, foram encontrados na análise dos dados de Wood e Paula (2002). Nesse caso, os agentes identificados foram gurus gerenciais e especialistas nas áreas. Além disso, outra conclusão a que chegaram os autores foi de que os produtores do conteúdo assumem a premissa de que o seu público alvo deseja informações fáceis de ler e que estejam resumidas. Em paralelo a essa tendência, os conteúdos possuem um viés elogioso, que ajuda a atrair os leitores.

Por último, todas as edições analisadas tinham como enfoque o cunho mercadológico. Segundo os autores:

“[...] tal diretriz é traduzida em orientação editorial focada em temas do momento. Este enfoque faz da mídia de pop management um agente de propagação de modas e modismos gerenciais. Embora muito do que seja veiculado não seja novo, mas apenas tenha a aparência de novo, a consequência é indiferente: a aceleração do movimento frenético de adoção de novas tecnologias e ideias gerenciais. Tal abordagem parece gerar bons resultados para as revistas, para os consultores e para os gurus empresariais. Já para os compradores e adotantes de novidades, os resultados podem não ser os melhores, embora, paradoxalmente, os veículos sejam orientados para eles. (WOOD e PAULA, 2002, p. 90).

Dessa forma, fica evidente através da pesquisa realizada por Wood e Paula (2002), a intenção das revistas populares de negócios de maximizar as vendas e influenciar a gestão das empresas. Os artifícios utilizados por elas nos textos comprometem a qualidade do conteúdo e tem como objetivo persuadir os leitores.

Para alcançar o objetivo da pesquisa, de compreender de que maneira o conflito é abordado pelas revistas populares de negócios, somente a compreensão da mídia popular de negócios e seus efeitos sobre o leitor não é suficiente. Após o entendimento dessa mídia, faz-se necessário também uma revisão sobre o conflito no ambiente de trabalho. Portanto, o próximo capítulo traz uma análise sobre o que é o conflito organizacional.

3 CONFLITO: DA PERSPECTIVA DOMINANTE À CRÍTICA

3.1 A REDEFINIÇÃO CONCEITUAL DO CONFLITO AO MODO GERENCIAL

Conforme Morgan (1996, p. 161) o conflito é visto pelas organizações, de modo geral, “como um estado infortúnio em que circunstâncias mais favoráveis desapareceriam”. Segundo Deutsch (2003), a visão negativa do conflito está associada a uma confusão muito comum tanto dentro das organizações e até mesmo na academia, a confusão entre conflito e competição.

Tal confusão parece justificar ações autoritárias ainda muito influentes e presentes nas relações hierárquicas piramidais que algumas empresas mantêm. O conflito organizacional pode amedrontar gestores que na ânsia por manter a lógica dominante sobre os empregados acabam por suprimir o conflito da organização (MORGAN, 1996). Ações de suprimir e renegar o conflito faz parte da visão tradicional do conflito, que segundo Robbins (2002) foi predominante no início do século 20, e ainda é colocada em prática na atualidade por muitas empresas (MORGAN, 1996).

Conforme Fleury e Fischer (1992, p. 7), em seu estudo sobre as relações de trabalho, apontam que “nas primeiras décadas do século XX a questão social era considerada questão de polícia”. Somente após a década de 20 que questões relacionadas à relação capital e trabalho assumiram maior repercussão, abrindo espaço para o debate sobre conflito. Aliado a essa mudança de paradigma quanto às relações de trabalho, está o trabalho pioneiro realizado por Mary Parker Follet; a partir das reflexões da autora estadunidense seus estudos trouxeram ao campo da administração, a possibilidade de ganhos através do conflito (FOLLET, 1997).

Esta transformação na maneira de enxergar o conflito marca o início de uma nova era na abordagem das relações de trabalho nas empresas, a escola das relações humanas. O entendimento antes dado ao conflito de algo negativo, que deveria ser evitado é substituído pela vertente das relações humanas como algo natural e inerente a vida humana (ROBBINS, 2002)

Sobre esta nova maneira de abordar o conflito, Deutsch (2003, p. 9) enfatiza que: “o conflito é um aspecto inevitável e penetrante da vida organizacional”. O ambiente organizacional, por se tratar de um local onde as relações de interação entre os indivíduos acontecem o tempo todo, é um espaço

propício para o surgimento de conflitos, visto que são as interações humanas que dão origem aos conflitos (DIMAS e LOURENÇO, 2011).

Outro fato que demonstra a impossibilidade de se negar o conflito, é o apontamento de Morgan (1996), quando sugere que o indivíduo está em constante conflito consigo mesmo. Esses surgem quando seus direitos como cidadão são diferentes dos direitos como empregado remunerado. Pois, quanto cidadão de um estado democrático, o indivíduo possui o direito de escolher, direito esse que, durante o expediente de trabalho é reduzido às decisões da empresa.

Segundo Robbins (2002), após esse entendimento do conflito segundo o viés das escolas de relações humanas, surgiu uma nova maneira de se abordar o conflito: a abordagem interacionista. Essa forma de abordar o conflito propõe que o conflito faz parte das organizações, e não só deve ser abordado como também estimulado em certo grau. Nessa linha interacionista, Deutsch (2003, p. 9) pontua que: “o conflito evita a estagnação, estimula o interesse e a curiosidade, é o meio através do qual os problemas podem ser exibidos e soluções criativas desenvolvidas”.

Robbins (2002, p. 375), destaca a necessidade de se estimular o conflito para obter melhores resultados, e “dizer que todos os conflitos são bons ou ruins é uma afirmação ingênua e inapropriada. O que torna um conflito bom ou ruim é sua natureza”. Portanto, na concepção do autor, para um “correto” gerenciamento do conflito é necessária a noção de que ele pode ocorrer dentro de duas dimensões dentro das empresas: conflitos funcionais, que são as formas construtivas dos conflitos, e os conflitos disfuncionais, aqueles que são destrutivos (ROBBINS, 2002).

A fim de elucidar a ideia de conflito, usa-se a premissa de que o conflito organizacional carrega a ideia de “uma batalha expressa entre pelo menos duas partes que percebem objetivos incompatíveis, recompensas escassas, e (potencial) interferência da outra parte na consecução de seus objetivos” (HOCKER e WILMOT, 1985, p. 23). Em termos práticos, pode ser considerado um conflito, situações onde indivíduos divergem dos meios para se atingir determinados objetivos, incompatibilidade de objetivos e ainda a interferência da outra parte. Em outras palavras, Morgan (1996, p. 159) afirma que “o conflito aparece sempre que os interesses colidem”.

Segundo Morgan (1996, p. 160), o conceito de conflito é que

[...] pode ser pessoal, interpessoal ou entre grupos rivais e coalizões. Pode ser construído dentro das estruturas organizacionais, nos papéis, nas atitudes e nos estereótipos, ou surgir em função de recursos escassos. Pode estar explícito ou implícito. Qualquer que seja a razão e qualquer que seja a forma que assuma, a sua origem reside em algum tipo de divergência de interesses percebidos ou reais

Não muito diferente é a definição de Chanlat (1996, p. 206-7) quanto ao conflito nas organizações:

Dir-se-à que existe um conflito em uma organização quando uma parte (um indivíduo ou um grupo) perceber um outro como um obstáculo à satisfação de suas preocupações, o que provocará nele um sentimento de frustração, que poderá leva-lo, posteriormente a regir em face de outra parte.

Percebe-se, após a revisão do conceito de conflito, segundo esses três autores, Hocker e Wilmot (1985); Chanlat (1996); Morgan (1996), como ponto em comum, a ideia do conflito sendo uma divergência que pode vir a se tornar um obstáculo. Portanto, com a finalidade de melhorar a eficiência organizacional, os conflitos devem ser gerenciados de maneira adequada.

Lembrando que: “como o conflito é gerido pode levar tanto ao aprimoramento ou a interrupção da cooperação e da produtividade da equipe” (DEUTSCH, 2003, p. 9). Tal afirmação é importante, pois a partir desse entendimento que são formuladas diversas teorias de gerenciamento dos conflitos a fim de se obter os melhores resultados possíveis.

Rahim (2002), na intenção de revisar as abordagens do conflito organizacional e criar uma teoria de gerenciamento dos conflitos, estruturou a abordagem interacionista em cinco diferentes maneiras de lidar com o conflito. A descrição utilizada por ele para cada um dos estilos, a fim de tomar conhecimento dos fatores envolvidos nas soluções do conflito e as motivações do gestor em suas decisões, envolve considerar as manifestações do gestor e do funcionário.

Segundo Rahim (2002, p. 219) um dos estilos é o de *integrar*: “O uso deste estilo envolve abertura, troca de informações, olhar para alternativas e análise de diferenças para alcançar uma solução efetiva aceitável para ambas as partes”. Ao adotar este estilo, o gestor deve ter elevada preocupação pelos dois lados.

Outro estilo definido por Rahim (2002, p. 220) é o de *dominar*. Neste estilo, o indivíduo tem uma grande preocupação em satisfazer seus objetivos e baixa

preocupação com a outra parte. Assim, “uma pessoa dominadora vai com intenção de obter seus objetivos e, como resultado, frequentemente, ignora as necessidades e expectativas da outra parte”.

Outro possível estilo adotado para gerenciar o conflito, segundo Rahim (2002, p. 220) é o de *evitar* o conflito: nesse caso, existe uma baixa preocupação do gestor consigo e com o funcionário. “Uma pessoa que evita o conflito falha em satisfazer as suas necessidades quanto as da outra parte”

Por último, o último estilo considerado pela teoria interacionista segundo Rahim (2002, p. 220) é o de *compromisso*: Neste caso, o gestor satisfaz suas vontades e as do indivíduo de maneira parcial. “Envolve dar e receber, ambas as partes renunciam a algo para fazer uma decisão aceitável para as duas partes”

Sobre estes diferentes estilos de se lidar com o conflito, é importante a afirmação de Rahim (2002, p. 217) de que “não existe a melhor maneira de abordar o conflito”, pois demonstra que a escolha do estilo depende sempre do contexto e da situação, podendo ela ser considerada adequada para uma situação e inadequada para outra. Em geral, muitos dos conflitos, mas nem todos, podem ser resolvidos através de soluções pluralistas (MORGAN, 1996).

Portanto, conforme Deutsch (2003, p. 9), “como o conflito é gerido pode levar tanto ao aprimoramento ou a interrupção da cooperação e da produtividade da equipe”, vem a contribuir a ideia da responsabilidade do gestor em saber ler a situação e a partir disso tomar a melhor decisão. Ou seja, “a gestão do conflito organizacional envolve a interpretação e intervenção do conflito” (RAHIM, 2002, p. 229).

O posicionamento dos autores que propõem uma abordagem funcionalista do conflito parece adequado do ponto de vista das organizações, ou pelo menos confortáveis a elas. Entretanto, pelo fato de o conflito estar inserido dentro de relações de trabalho compostas por mais de uma parte, não se pode desconsiderar as manifestações de forma integral de ambas as partes. Para isso, serão analisadas, na próxima seção, algumas críticas ao modo proposto pelas escolas interacionistas e também ao modo que é exercido o controle dos funcionários nas organizações.

3.2 FALSOS CONFLITOS NA LÓGICA DA PRODUTIVIDADE

Em relação à abordagem gerencialista do conflito, surgem alguns autores da Sociologia como Ramos (1989), Prestes Motta (1979), Vincent de Gaulejac (2007) que criticam fortemente esta abordagem por ser apenas mais uma forma de usurpação da fonte de trabalho. Neste sentido, o gerenciamento do conflito é apenas mais uma forma para dominar o trabalhador, na qual a ciência encobre-se de um falso humanismo para aumentar a produtividade (RAMOS, 1989).

Segundo Ramos (1989, p. 94):

Desde o advento da chamada escola de relações humanas, nos últimos anos da década de 20, e mesmo em nossos dias, um número cada vez maior de teóricos e praticantes da ciência da organização afirma adotar enfoques humanistas no planejamento organizacional. No entanto, quando se examina cuidadosamente esse humanismo, descobre-se que é falso, visto como seus representantes, de modo geral, são desprovidos de uma compreensão sistemática do espectro de requisitos contextuais que a prática do humanismo deveria levar em conta.

Conforme o autor, o pragmatismo com que é analisada a questão do conflito demonstra a utilitariedade implícita nas teorias gerencialistas. O fato do trabalhador cooperar para um melhor desempenho da organização não quer dizer que a qualidade de vida dele no trabalho aumentou. Além disso, Ramos (1989, p. 96) argumenta que:

[...] os teóricos e os praticantes de nossos dias tendem, na realidade, a legitimar a expansão das organizações de caráter econômico para além de seus limites contextuais específicos, pondo em prática um humanismo errôneo e mal colocado. Através de estratégias *integracionistas*, isto é, mediante estratégias que visam a integração de metas individuais e organizacionais, esforçam-se eles para transformar as organizações econômicas em sistemas sociais de tipo doméstico.

Ramos (1989), defende que a teoria administrativa dominante, ao analisar temas relacionados às organizações não leva em conta um fator fundamental da discussão – a comunicação instrumental. Portanto, torna-se inútil a abordagem do conflito do ponto de vista a melhorar a qualidade de vida do trabalho, já que, levando em conta o caráter instrumental das organizações, toda e qualquer mudança terá como propósito o aumento da produtividade. Sobre isso, Ramos (1989, p. 97), diz:

Somente uma visão acrítica das metas organizacionais e da motivação humana pode explicar porque os intervencionistas humanistas se sentem a vontade em suas tentativas, por exemplo, de minimizar a alienação em fábricas de alimentos para bichos de estimação; de melhorar a cultura humana em complexos industriais poluentes e destruidores dos recursos naturais; de aumentar a eficiência de corporações especializadas em fornecer ao público mercadorias desnecessárias e serviços que apenas servem para destruir gradativamente o senso que têm os cidadãos de suas necessidades genuínas, pessoais.

O posicionamento de duras críticas às teorias interacionistas (RAMOS, 1989), vai ao encontro de outro autor crítico das organizações, Motta (1986). O autor, ao analisar a chegada da escola das relações humanas, destaca a mudança no modo que os empregadores administravam os indivíduos. Ao invés de suprimir os grupos informais, eles (os administradores) aprenderiam a utilizá-los. Para isso, os administradores devem utilizar-se de técnicas de persuasão, de forma a engajar os empregados aos objetivos da organização.

Segundo Morgan (1996, p. 195), o administrador sabendo do poder e das ferramentas que tem, utiliza-se do conflito “como meio para atingir fins desejados. Reconhece que vários tipos de conflito podem energizar uma organização”. Ainda nessa linha, Morgan (1996, p. 199) admite que: “em geral, o gerente pode interferir para modificar percepções, comportamentos e estruturas de maneira a ajudar a redefinir ou redirecionar conflitos para servir a fins construtivos”.

Em relação ao utilitarismo do conhecimento acadêmico produzido pela corrente humanista das escolas de relações humanas, Motta (1986, p.100) argumenta que:

A hegemonia da razão instrumental pressupõe a desvalorização do pensamento ético e da ação afetiva. A ciência substitui o pensamento não utilitário. Essa ciência está primordialmente colocada a serviço da produção. A lógica da produção, paulatinamente, subordina a educação, a política, o lazer. Dessa forma, rapidamente, transforma-se em lógica da dominação.

Conforme Ramos (1989), parece estranho um conhecimento direcionado a dominar o empregado de forma a render mais, se preocupar também com aspectos que possam contradizer essa lógica. Outro ponto importante, não é apenas o conteúdo disseminado, mas o seu poder de legitimar tais concepções (MOTTA, 1986). A teoria integracionista, por exemplo, por ter o respaldo científico acaba sendo aceita como verdade absoluta.

Conforme Motta (1986, p. 104):

É ainda no meio acadêmico que se sistematizam as ideias legitimadoras da ordem estabelecida. A universidade transformada em fábrica de ideologias é uma característica fundamental das sociedades modernas. Não que antes isso não fosse feito; apenas que modernamente as organizações educacionais se constituem no meio principal de formação e difusão da ideologia dominante. Entretanto, essa ideologia precisa ser aceita majoritariamente para que se reproduzam as relações de produção e as relações de dominação típicas do capitalismo de organização.

Após exposta a crítica ao modo dominante de abordar o conflito nas organizações, faz-se necessário entender, também, o ambiente onde essas relações de conflito acontecem: as organizações. Conforme Motta (1979, p. 11), “parece importante colocar o fato de que a organização é o sistema social mais formalizado da sociedade, sendo um sistema de significativas condutas institucionalizadas”. Para o mesmo autor, as organizações não só representam como também são detentoras legítimas do Controle Social na sociedade, já que “produzem formas de comportamento e formas de raciocínio”.

Desta forma, o controle social exercido pelas organizações é um ponto crucial, pois para tornar-se parte pertencente da organização, os funcionários devem participar e aceitar o processo de “socialização” (MOTTA, 1979, p. 11-2). Sobre esse processo, o autor cita que: “é sempre bidirecional, com a renúncia de ampla margem de liberdade por parte do indivíduo, que concorda de maneira implícita com as demandas “legítimas” da organização, as quais lhe tolhem a liberdade, limitando seus comportamentos alternativos”.

Tal argumentação levantada por Prestes Motta (1979) demonstra verdadeira relação de dominação das organizações quanto aos trabalhadores. Portanto, levando em consideração essa relação desigual, é natural o questionamento em relação à eficácia das teorias de gerenciamento do conflito quanto à verdadeira resolução dos mesmos. Em suma, o empregado é o lado mais fraco dessa relação e precisa abrir mão de questões substantivas (RAMOS, 1989) para se adaptar ao processo de “socialização” e a empresa, com a finalidade de gerar mais eficiência a produtividade (MOTTA, 1979).

A efetividade das abordagens de gerenciamento do conflito é medida pela superação do conflito e continuidade do andamento operacional ou pela satisfação do funcionário na resolução da origem do conflito? Conforme Motta (1979) e Ramos (1989) são os resultados operacionais que movem as ações das organizações.

Segundo Bertero (1981), a prática organizacional dominante, por certas vezes, acaba por reduzir os aspectos amplos das relações humanas a enquadrá-las em tipologias funcionais, como nas teorias de gerenciamento de conflitos. É sobre tais formas de tipologias, que Bertero (1981, p. 34) menciona que “é possível construir uma tipologia que adote unilateralmente as formas de adesão (*compliance*) organizacional, é possível pensar em tipologias que se voltem à alienação”.

É inevitável, nesse momento, após a revisão de Bertero (1981) sobre a construção de tipologias que dominem ainda mais os envolvidos nas organizações não pensar na categorização feita por Rahim (2002), sobre os diferentes tipos de se abordar o conflito dentro das organizações. A construção de tal afirmação parece sensata, visto que o próprio Rahim (2002), afirma na construção da teoria de gerenciamento de conflitos que através dela será possível obtenção de melhor eficiência organizacional.

Se para as teorias gerencialistas o modo como o conflito é abordado vai influenciar na produtividade da equipe através de uma integração dos objetivos das partes envolvidas (RAHIM, 2002; DEUTSCH, 2003), para os autores das teorias organizacionais o ponto de discussão é anterior: no centro da discussão deve estar o controle social realizado pelas organizações. Essa interação não representa uma situação de equidade onde a organização estaria realmente preocupada em abordar o conflito com a finalidade de dar maior qualidade de vida aos seus trabalhadores (RAMOS, 1989; MOTTA, 1979).

Com sua crítica, Ramos (1989) alerta sobre a subordinação da sociedade à política cognitiva em que vivemos por grandes complexos empresariais. Para sair dessa lógica, a fim de pensar novas formas de organização do trabalho, é necessária uma reforma de mentalidade, cuja realização não é fácil. O autor cita que para a realização dessa reforma existem diversas dificuldades que precisam ser transpostas, como se pode observar no trecho:

A reforma da mentalidade de mercado não constitui tarefa simples, pois são apenas os cidadãos, em seu conjunto, se tornaram ajustados a essa mentalidade, mas também poucos são os canais disponíveis, pelos quais influências contrabalançadas, destinadas a desfazer essa inclinação, possam ser sistematicamente exercidas. Escravos de um sistema de comunicação de massa dirigido por grandes complexos empresariais, os indivíduos tendem a perder a capacidade de se empenhar no debate racional. Cedendo a influências projetadas, a maioria das pessoas perde a capacidade de distinguir entre o fabricado e o real e, em vez disso aprende

a reprimir padrões substantivos de racionalidade, beleza e moralidade, inerentes ao senso comum. (RAMOS, 1989, p.114)

Alinhado a esse discurso, Misoczky e Vecchio (2006, p. 2) argumentam sobre a dificuldade em se pensar fora dessa lógica dominante na administração. Sendo assim, “um dos fatores mais frustrantes no campo da administração é a incapacidade da maioria dos seus personagens de aceitar a provocação para pensar a possibilidade de que possam existir arranjos organizacionais e políticos diferentes dos atuais.”

Conforme Ramos (1989, p. 114), “os problemas humanos contemporâneos podem ser apenas perpetuados, e não resolvidos, pela política cognitiva”. Dentro destes problemas humanos está, sem dúvida, a questão do conflito organizacional. Portanto, para sair dessa lógica dominante, serão necessárias novas maneiras para abordar o conflito dentro das organizações (MISOCZKY e VECCHIO, 2006).

No entanto, não parece ser possível uma transformação de tal magnitude no modo como são conduzidas as relações de conflito dentro das organizações se não incorporadas à gestão das organizações. O fato destes fatores humanos, como o conflito, não ganharem o espaço devido dentro das empresas, está relacionado ao modo como a gestão das empresas é realizada. Sobre isso, adentrar-se-á no próximo capítulo sobre o modo gerencialista, como as organizações são administradas e sua relação com o conflito.

4 O GERENCIALISMO E AS “NOVAS” PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS

Na intenção de encontrar na literatura fatores que conectem o gerencialismo à possíveis impactos na gestão de conflitos, analisar-se-á o *gerencialismo* na sociedade atual. Neste capítulo, será feita uma análise da formulação do gerencialismo, sua abrangência na sociedade e, por fim, seus impactos na forma de administração das empresas e nas relações de trabalho nelas impostas.

É vital a contextualização do gerencialismo, visto que, sua importância vai além de um conceito, já que é um modelo de gestão característico do período histórico moderno do capitalismo (VIZEU, 2008). Ou seja, o *gerencialismo* está impregnado no cotidiano, de tal forma, que é difícil analisar os dois de forma separada (WOOD e PAULA, 2002).

Para uma melhor análise do gerencialismo na atualidade, portanto, faz-se necessário a compreensão da sua evolução histórica. Vizeu (2008) entende como início do *management* a sistematização. Para o autor, “existe um entendimento por parte dos historiadores especializados no *management* de que o marco histórico de nascimento desta instituição é o momento que a gestão do processo industrial se torna sistemática” (VIZEU, 2008, p. 60).

Sendo assim, a sistematização é um ponto importante a se considerar na análise, visto que a sistematização, conforme Vizeu (2008), era feita de maneira a proporcionar a disseminação das práticas gerenciais. Entretanto, a obsessão atual do mercado por inovação e o apelo às novidades, faz com que modismos gerenciais sejam empregados sem a validade científica necessária (WOOD e PAULA, 2002).

A sistematização, portanto – sem a intenção aqui de reduzir seu mérito – acabou sendo um método de generalização de ações. A sistematização em si não é um problema, porém essa generalização pode ser danosa aos indivíduos, caso seja feita deliberadamente, sem uma análise do contexto inserido (WOOD e PAULA, 2002).

Conforme Vizeu (2008) é difícil apontar um nome como “criador” do *gerencialismo*. Porém, considera que um nome importante da administração sistemática foi Frederick Taylor. Sobre a origem do *management*, Gaulejac (2007, p. 48) afirma que o gerencialismo em sua essência era considerado por Taylor como algo que agisse em prol dos empregados. Dentre os três princípios que regiam a

autoridade gerencial segundo Taylor, um deles era o “respeito pelos interesses dos trabalhadores”.

No entanto, segundo Gaulejac (2007), a partir do momento em que essas práticas de gestão foram colocadas estritamente a serviço do poder financeiro, o termo gerencialismo foi se desviando de sua essência. Sobre essa mudança na natureza do gerencialismo a partir da instrumentalização financeira, o autor considera que o *management* sofreu demasiadas alterações que o tornaram um estilo de vida.

A mobilização sobre o trabalho leva a inverter a ordem das prioridades, como se a sociedade inteira tivesse de se colocar a serviço da economia. As necessidades de gestão se impõem as opções políticas e sociais. Os homens procuram na gestão um sentido para a ação e até, por vezes, para sua vida e para seu futuro (GAULEJAC, 2007, p. 27).

O gerencialismo que, antes eram sistematizações a fim de melhorar a eficácia das organizações alinhadas também aos interesses dos trabalhadores, passou a ser métodos e ações desenfreadas nas organizações para atingirem somente melhores resultados econômicos. Se para as pessoas o gerencialismo se tornou um estilo de vida, para as organizações, a concepção de gestão representa um “sistema de organização do poder” (GAULEJAC, 2007, p.36).

Nesta forma de organização do poder exercida pelo gerencialismo, observam-se algumas diferenças em relação ao gerencialismo proposto por Taylor no passado. Em adição ao que a teoria *tayloriana* propunha em relação ao controle do corpo, o poder gerencialista manipula também os desejos das pessoas, que assim liberam todas as energias em prol da empresa. (GAULEJAC, 2007). Apesar das grandes transformações que vêm acontecendo, nas relações de trabalho no mundo inteiro, decorrentes de um novo pacto psicológico entre os empregados e as organizações, o desenvolvimento dos profissionais ocorre de acordo com a contribuição desses profissionais para a organização (DUTRA, 2000). Estas transformações não alteraram o controle burocrático das organizações, muito menos o poder que elas exercem sobre seus funcionários (SILVA, 2003).

Estas transformações, por exemplo, ocorrem na maneira como os funcionários são gerenciados. A cobrança de cima para baixo da administração industrial foi substituída por uma maior autonomia concebida aos indivíduos, dando a impressão de melhoras na qualidade de vida do funcionário no trabalho. No

entanto, ao mesmo tempo em que a autonomia aumenta, a cobrança também cresce. Dessa forma, os profissionais nunca estiveram tão presos ao trabalho como agora (GAULEJAC, 2007).

Conforme Ramos, (1989), esse tom moderno dado à “nova” gestão de pessoas das organizações, não passa de uma tentativa de se mascarar a utilização do homem ainda com um ser econômico, pois é essa visão retrógrada que ainda impera e modela as ações organizacionais, conforme trecho abaixo:

O arcabouço macro institucional da sociedade centrada no mercado é controlado por diretrizes baseadas nessa definição do homem. A ciência econômica estabelecida constitui ainda a fonte principal de onde emanam as políticas estratégicas dos governos. Para ter sucesso nesse tipo de sociedade, de acordo com suas regras de recompensa e castigo, e seus critérios gerais de alocação de mão-de-obra e recursos, o indivíduo tem que se programar como um ser econômico (RAMOS, 1989, p.93).

Sobre essa ótica econômica formulada a partir de uma racionalidade instrumental, Gaulejac (2007) afirma que, todas as ações e processos são meticulosamente analisados sob a perspectiva financeira. As variáveis que não podem ser calculadas são excluídas da análise. Sobre isso, o autor escreve que:

Nessa lógica de pensamento, excluímos da análise tudo aquilo que é considerado como irracional, porque não objetivável, não mensurável, não calculável. Os registros afetivos, emocionais, imaginários e subjetivos são considerados como não confiáveis e não pertinentes. No limite, eles não existem porque não sabemos atingi-los, analisá-los ou traduzi-los em números. (GAULEJAC, 2007, p. 67).

Um gerenciamento que exclui questões existenciais parece também não dar espaço para conflitos, no ambiente de trabalho, que possam colocar em risco a eficiência econômica. Nesta lógica de suprimir qualquer fato que prejudique o desempenho econômico, Gaulejac (2007, p. 74) cita exemplos de frases costumeiramente ditas por gerentes, como “Sejam positivos!” e “Aqui não há problemas; há apenas soluções!”. Estas e inúmeras outras frases são ditas, diariamente, no ambiente de trabalho, no intuito de atingir os objetivos propostos e fazem pensar sobre qual tipo de conflito poderá ser aceito no trabalho.

A teoria de gerenciamento dos conflitos, conforme abordado no capítulo dois, estimula os conflitos de ordem funcional. Estes conflitos são aqueles que trazem como resultados ganhos de produtividade (ROBBINS, 2002). Conflitos

oriundos de outras naturezas, que não sejam construtivas, como o conflito afetivo, por exemplo, não ganham espaço para serem resolvidos. Parece ser o mesmo dizer que conflitos que interessem a organização serão aceitos e conflitos que interessem as pessoas não tem espaço aqui. Tal fato segue a visão utilitária dos aspectos que permeiam as organizações (GAULEJAC, 2007).

Um termo sempre presente na cultura gerencialista e na retórica dos *managers* é a qualidade. A qualidade suscita a adesão, seja pela sua forte característica positiva ou pelo seu “desvinculamento” ideológico-financeiro ao *management* e, por isso, mobiliza os indivíduos. Acompanham o conceito da qualidade, sinônimos como “desempenho”, “responsabilidade”, dentre outros. Desta maneira, “estes diferentes termos são utilizados de modo recorrente, como se sua significação fosse evidente. Eles formam um discurso circular, a partir de definições entrecruzadas. Cada termo é definido em referência aos outros e reciprocamente” (GAULEJAC, 2007, p. 81-82).

Outra maneira de manter os assalariados rendendo ao máximo é através da cultura de alta *performance*. Esse artifício consiste em avaliar, frequentemente, os profissionais, na perspectiva de controlar e pressionar os indivíduos a fim de manter o desempenho deles sempre no auge da sua capacidade produtiva. Tal ferramenta gerencial é cruel, visto que, seu alto poder de cobrança demanda dos funcionários uma potencialidade que vai contra a própria natureza humana de se manter atuando ao máximo o tempo todo. Além, é claro, de manter os profissionais sempre sobre a pressão de serem demitidos caso sua *performance* seja abaixo do esperado (GAULEJAC, 2007).

Gaulejac (2007, p. 30) afirma que o gerencialismo produz “a criação de managers operacionais, aptos a se colocarem a serviço das empresas”. Esses profissionais são homens e mulheres de bem, mas que sob o domínio do poder da organização são encarregados de conseguir a adesão de seus subordinados para atingir os objetivos propostos pela empresa, mesmo que isso produza certas violências.

Conforme o paradigma utilitarista, cada ator procura “maximizar suas utilidades”, ou seja, otimizar a relação entre os resultados pessoais de sua ação e os recursos que isso consagra. A preocupação com a utilidade é facilmente concebível em um universo em que as preocupações com a eficiência e a rentabilidade são constantes. É preciso ser sempre mais

eficaz e produtivo para sobreviver. A competição é considerada como um dado “natural”, ao qual é preciso adaptar-se bem (GAULEJAC, 2007, p.73).

Segundo Drucker (1998, p. 65), considerado um dos maiores nomes do *management* e gurus da administração, o dever do gerente do negócio é “(..) esforçar-se pelos melhores resultados econômicos possíveis dos recursos disponíveis e empregados”. Ainda segundo Drucker (1998, p. 67), a função do gestor “(...) é direcionar os recursos e esforços do negócio em direção a oportunidades econômicas para atingir resultados econômicos significantes”. Portanto, fica evidente o posicionamento do autor ao dizer que a função do gerente é a busca por resultados econômicos.

Azevedo e Stefani (2014), na sua apresentação sobre os conceitos de Drucker, consideram o administrador e suas ações, feitas para privilegiar as organizações. Para isso, o administrador se vale de uma racionalidade econômica, da qual age “de forma impessoal”. Sobre isso, Wood e Paula (2002) criticam a preponderância do viés utilitarista em detrimento do humanista do *management*.

Segundo Azevedo e Stefani (2014, p. 185), ao analisarem o diálogo do gestor, no exercício de suas funções, constataram que o mesmo utiliza-se “predominantemente de uma linguagem perlocucionária”. Desta forma, “na perspectiva gerencialista, o administrador passa da intenção à realização. Ele transforma objetivos empresariais em realização por meio do trabalho”. O pressuposto “*secure uptake* que preconiza um diálogo não encontra espaço na práxis discursiva gerencialista do administrador, supõe a obediência pronta [...]” (p. 185). Portanto, fica claro a função do chefe de mandar e a do subordinado de obedecer, sem contestar. Isso significa que “o discurso desse administrador tem apenas uma direção: fazer trabalhar o trabalhador, converter a intenção que é de um, do administrador, na realização por outros (dos trabalhadores)” (p. 185).

O indivíduo, sob o olhar do gerencialismo, precisa produzir. O tempo deve ser ocupado e os funcionários se adaptarem ao trabalho, e não o contrário. Fatores que vão contra a lógica da produção são vistos com maus olhos pelo gestor, como férias, sono, envelhecimento, procriação (GAULEJAC, 2007). Tais críticas se vêm presentes também sob a visão de empresários ao reconhecerem os funcionários como um mal necessário e a legislação trabalhista como favorecimento aos funcionários.

O *management* produziu também algumas transformações na maneira como os funcionários manifestam suas insatisfações em relação ao empregador. Sobre isso, Gaulejac (2007, p. 207) afirma que:

No modelo hierárquico e disciplinar, as condições de trabalho eram sem dúvidas penosas, mas a solidariedade entre os empregados atenuava seus efeitos psicológicos. A comunidade dos trabalhadores fornecia um apoio para suportar as obrigações. Essa solidariedade orgânica se enfraqueceu. A tentação do “cada um por si” é mais forte por ter sido encorajada pela corrida ao mérito, a ameaça dos planos sociais, a diversidade dos estatutos, a mobilidade vertical e horizontal e a individualização das remunerações. As reivindicações coletivas são enfraquecidas em favor de um encorajamento à negociação individual das situações. A violência das condições de trabalho desloca-se maciçamente para um nível psicológico.

Fica claro, através do texto de Gaulejac (2007) essa nova maneira como é encarada a questão do conflito no ambiente de trabalho. O que antes, no período da administração tradicional, era encarado pelos funcionários com manifestações intensas e um agrupamento da categoria, hoje, é encarado de maneira totalmente submissa, onde o funcionário é responsável pelas condições de trabalho. Estes são os efeitos do *management*, ao invés de se manifestar para resolver seus conflitos com a organização, ele transforma suas demandas em conflitos internos.

Conforme Gaulejac (2007), o gerencialismo consegue, através de seus mecanismos, suprimir manifestações contraproducentes por parte dos funcionários. Seguindo a lógica do *management*, no momento em que o funcionário manifesta suas insatisfações, ele é considerado rebelde, pois ninguém mais o faz, e assim o risco de demissão se torna eminente. Desta forma, os funcionários acabam muitas vezes escondendo suas insatisfações e problemas decorrentes do trabalho, inclusive problemas de cunho patológico, como as doenças psíquicas. Sobre esta pressão, Gaulejac, (2007, p. 214) escreve que:

Daí uma pressão, pelo tempo, pelos resultados, mas também pelo medo, que tem consequências terríveis. Ele gera comportamentos de adição, estresse cultural, sentimento de invasão, contra o qual é difícil de se defender, e sofrimentos que o indivíduo esconde; do contrário, se fossem expressos, ele ficaria visado. (GAULEJAC, 2007, p. 214).

Pelas suas características nocivas de exigências de produtividade, controle excessivo, dentre outras mencionadas aqui, o *management* acaba por gerar doenças nos trabalhadores. Entretanto, estas doenças são negligenciadas e, pior do

que isso, institucionalizadas. As doenças são consideradas um problema que vale a pena se os resultados econômicos forem bons, do ponto de vista das empresas, é claro. Sobre isso, Gaulejac (2007, p. 221) afirma que:

Na empresa que cultiva o desempenho, o estresse não é considerado como uma doença profissional, mas como um dado quase natural, ao qual é conveniente se adaptar. Ele se encontra de tal forma espalhado que a “resistência ao estresse” é exigida como uma qualidade necessária para ter sucesso. Mais do que se interrogar sobre suas causas, aprende-se a “gerenciá-lo”. Essa gestão consiste em acostumar-se com ele por meio de exercícios ou de truques: relaxamento de espáduas, respiração ventral, relaxamento, meditação, massagens, bolas de borracha “antiestresse”, caixa que permite medir as capacidades de resistência etc. Nesse domínio, a imaginação dos experts não tem limites. Eles tentam resolver o problema combatendo suas causas. Eles o consideram como um mal necessário, ao qual é conveniente se adaptar, canalizando seus efeitos mais nocivos.

Os avanços proporcionados pelo gerencialismo foram muitos, e talvez, não teriam sido alcançados se não fossem através desse modelo. Entretanto, os objetivos que antes, de certa forma, justificavam aumentos na produção, hoje, já não fazem mais sentido. A gestão que utiliza os artifícios mencionados no capítulo, como a cultura da alta *performance* tende a beneficiar somente o patrão, em detrimento dos funcionários (GAULEJAC, 2007).

A gestão não é um mal em si. É totalmente legítimo organizar o mundo, racionalizar a produção, preocupar-se com a rentabilidade. Com a condição de que tais preocupações melhorem as relações humanas e a vida social. Ora, cada um pode verificar que certa forma de gestão, a que se apresenta como eficaz e de perfeito desempenho, invade a sociedade e que, longe de tornar a vida mais fácil, ela põe o mundo sob pressão (GAULEJAC, 2007, p.29).

Portanto, da maneira como o gerencialismo é empregado hoje, gera sem dúvidas muitos conflitos no ambiente de trabalho. São conflitos, não somente de ordem física e de condições laborais, mas principalmente conflitos de ordem psíquica, advindos de uma cultura fortemente enraizada na questão da produtividade. Desta forma, fica evidente que o modo como é feita a gestão nas organizações não combina e muito menos aceita qualquer tipo de conflito que coloque em xeque a diminuição de resultados econômicos (GAULEJAC, 2007).

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista o objetivo deste estudo, que é entender como o conflito é abordado pelas revistas da literatura popular de negócios, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa e caráter descritivo. A pesquisa de natureza qualitativa aqui se enquadra visto o objeto da pesquisa, enquanto que seu caráter descritivo se dá pela sua intenção de encontrar possíveis relações dentre os fatores que foram considerados (GIL, 2010).

O delineamento da pesquisa foi o de uma análise documental. A análise de documentos é conforme Cellard (2012, p. 295), “uma fonte preciosa para todo pesquisador nas Ciências Sociais”. Portanto, para atingir tal objetivo, fez-se necessária a coleta dos seguintes documentos: todas as edições do ano de 2017 das revistas Harvard Business Review Brasil, Revista Você S/A e Revista Exame.

Conforme descrito por Cellard (2012), um ponto fundamental para uma correta análise de documentos é entender o motivo da escolha dos documentos. De tal maneira, foram escolhidas as três referidas revistas, por serem representantes exímias das revistas populares de negócios, tanto pelo grande número de leitores das revistas quanto pelo conteúdo vinculado por elas.

Para uma maior credibilidade dos dados coletados, torna-se importante a diversidade de fontes (CELLARD, 2012). Dessa forma, buscaram-se três diferentes fontes de pesquisa. Além disso, o fato das revistas possuírem edições com frequência quinzenal no caso da revista Exame, e mensal nas demais revistas, proporcionou documentos em quantidade considerada suficiente para uma análise de dados concisa.

Segundo descrito por Cellard (2012, p. 302), um ponto importante para a análise dos documentos é entender “os conceitos-chave e a lógica interna do texto”. Para isso, foi feita inicialmente uma compreensão do tipo do material que estava sendo analisado. As revistas analisadas, apesar de todas serem categorizadas como revistas populares de negócios, comunicam-se de maneiras diferentes, levando em conta o público alvo finalístico das revistas serem distintos. Portanto, tornou-se imprescindível a contextualização de cada revista em relação aos conceitos utilizados nos textos.

Em relação à lógica interna do texto, foram consideradas as diferenças estruturais das revistas. Foram considerados apenas artigos e matérias que

possuíssem predominantemente características de texto, a fim de manter um padrão dos dados analisados entre elas. Dessa forma, as matérias que tinham como característica principal a informação através de texto, foram consideradas. Matérias que tinham como principal característica fotos, calendário de eventos, etc., foram desconsideradas.

Levando em conta a importância da verificação da autenticidade dos documentos, conforme descrito por Cellard (2012), tomou-se uma série de precauções de modo a garantir a autenticidade dos documentos analisados na pesquisa. As revistas foram coletadas apenas em fontes confiáveis, sempre em sua versão original. Como fonte de busca, foram utilizadas as Bibliotecas da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Biblioteca da UNISINOS – Campi Porto Alegre, Biblioteca PUC-RS, Biblioteca Central UNISC. Algumas edições da revista Harvard Business Review Brasil não foram encontradas fisicamente, no entanto, foram contempladas na pesquisa através de acesso a revista em formato eletrônico, extraída diretamente do portal eletrônico da própria revista.

Após, respeitados todos os pré-requisitos de validação do material conforme descritos por Cellard (2012), a análise de dados seguiu conforme os preceitos referidos por Gill(2013), que ao indicar o caminho para uma boa análise do discurso, considera a utilização de perguntas diferentes sobre os textos, afirmando que:

[...] os analistas de discurso não veem os textos como veículos para descobrir alguma realidade pensada como jazendo além, ou debaixo da linguagem. Ao invés disso, eles estão interessados no texto em si mesmo, e por isso fazem perguntas diferentes (GILL, 2013, p. 251).

Como exemplo de indagações utilizadas na análise do conteúdo, podem-se considerar questionamentos referentes à finalidade das ideias empregadas nos textos. Para quem o texto foi escrito? Quem será beneficiado pelas práticas ali expostas? Que tipos de consequências tais práticas podem acarretar sobre os indivíduos nas organizações? Estes são alguns exemplos de perguntas feitas a cerca do conteúdo analisado para entender o tipo de motivação com que foi escrito e possíveis impactos.

Ainda segundo Gill (2013), faz parte da análise do discurso uma leitura cética sobre os textos. Dessa forma, foram realizadas leituras de modo a tornar possível a visibilidade de aspectos contraditórios no texto.

Outro ponto importante para viabilizar uma correta análise do discurso é o que Gill (2013, p. 254) chama de “codificação”. Segundo a autora, “essencialmente a codificação é uma maneira de organizar as categorias de interesse”. Na presente pesquisa, a codificação foi feita de modo a tornar evidente o modo como as revistas manifestam seus conteúdos. Assim, criaram-se algumas categorias de modo a classificar os documentos coletados, entre elas:

- a) modo de abordar o conflito;
- b) foco na produtividade ou no indivíduo;
- c) estratégias legitimadoras;

Entretanto, a construção das categorias não foi fixada de forma rígida *a priori*, já que esta prática poderia excluir análises pertinentes à pesquisa. As categorias, assim, construídas ao longo da análise e com base nos dados coletados, serviram de modo a balizar a análise e trazer indicativos para a pesquisa. Portanto, a fim de se verificar qual tipo de abordagem do conflito possui maior presença nas revistas, categorizaram-se os artigos relacionados ao tema da pesquisa. A codificação apoiou também, a análise dos dados em busca de padrões recorrentes aos textos, visto que para uma correta análise de documentos é importante a observação de padrões que demonstrem aparecer repetidas vezes (GILL, 2013).

De modo geral, a análise dos documentos foi uma leitura cuidadosa “que caminha entre o texto e o contexto, para examinar o conteúdo, organização e funções do discurso” (GILL, 2013, p. 266). Assim, além da imparcialidade como pesquisador empregada na leitura, seguiram-se rigorosamente os passos indicados por Gill (2013) para uma análise de dados ótima e os passos indicados Cellard (2012) em busca de maior credibilidade e autenticidade na busca de documentos.

6 ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo se propõe a analisar três diferentes revistas enquadradas como populares de negócios e verificar de que maneira o conflito é abordado por elas. As revistas escolhidas foram: Revista Exame, Revista Você S/A e Revista Harvard Business Review Brasil. Para a seleção dos materiais, utilizou--se como critério o alcance das revistas em número de leitores, a consolidação da marca em nível nacional além, é claro, do conteúdo vinculado por elas.

Para a análise dos dados, foram coletadas todas as edições das revistas do ano de 2017. Devido o grande número de documentos, foram necessárias diversas visitas a diferentes acervos bibliográficos, dentre eles: a Biblioteca da Escola de Administração UFRGS, Biblioteca Central PUCRS, Biblioteca UNISINOS Campi Porto Alegre e Biblioteca Central UNISC. As revistas foram catalogadas após uma leitura flutuante, sendo as matérias correspondentes ao objeto de pesquisa conservadas para fins de análise.

As três referidas revistas possuem maneiras distintas de apresentar seus respectivos conteúdos, desde o corpo da revista, com diferentes seções, categorias, linguagem e formatação de texto. Levando em conta tais disparidades, optou-se por utilizar categorias que são comuns às três revistas, de modo a permitir um padrão na análise dos documentos selecionados. Assim, as categorias estabelecidas foram: a) agentes legitimadores, que são as estratégias para respaldar o conteúdo da revista; b) guias para o sucesso, que corresponde ao formato prescritivo das matérias; c) modo de abordar o conflito, analisando as distintas maneiras de tratar do tema; e, por fim, d) o incentivo do conflito com base na produtividade, salientando os ganhos organizacionais de tal relação. Desta forma, além da análise qualitativa das revistas, ao final da seção, será exposto um quadro comparativo entre elas.

6.1 REVISTA VOCÊ S/A

A revista Você S/A, possui circulação mensal e um público total de leitores de cento e um mil leitores, por edição, somente na versão impressa. Segundo pesquisa, 69,5% da audiência da revista possuem de 20 a 39 anos, sendo que mais de 80% do público leitor pertence às classes sociais A e B.

Conforme divulgado pela própria editora Abril, empresa detentora da marca, a revista Você S/A é:

“Para quem busca sucesso profissional e financeiro, sem abrir mão da qualidade de vida. Ideal para aqueles que estão à procura de oportunidades no mercado de trabalho, que querem crescer na carreira e receber as melhores orientações de planejamento profissional e financeiro.”

Com a finalidade de fazer a compilação dos dados de maneira mais padronizada, foram consideradas somente as seções que possuíam características de texto, portanto, as seções “Para você”, “Recepção” e as subseções “Notas”, “Mundo”, “Análise” e “Por dentro” não foram consideradas como matérias na análise dos dados. Acredita-se que a inclusão de tais seções poderia, apenas, poluir os percentuais analisados, visto que, algumas delas possuíam somente fotos, agendas de eventos, entre outros.

Todas as reportagens do ano de 2017 passaram por uma conferência preliminar, da qual foram separados os artigos que supostamente tivessem alguma relação com a temática do conflito. A partir disso, foi feita uma minuciosa leitura e análise destes textos, que foram divididos conforme o quadro abaixo.

Tabela 1: Revista Você S/A – comparativo entre quantidade de artigos sobre “conflito”

TOTAL DE ARTIGOS DAS 12 EDIÇÕES	155	100%
Aborda Conflito	20	12.9%

Fonte: elaborado de acordo com dados analisados em pesquisa documental

Dentre as revistas analisadas, a Você S/A detém a maior quantidade de artigos relacionados a questão do conflito, visto que o foco da revista é ajudar os leitores a atingirem o sucesso profissional e financeiro. Entretanto, não se pode desconsiderar o enfoque gerencialista da revista, que coloca os textos que abordam o conflito sob a ótica dessa mesma cultura.

Abaixo, pode-se notar o quadro com os títulos das matérias que abordam o tema conflito nas organizações. Fica evidente, ao analisar os nomes das matérias, que a revista comunica através de estratégias de sensacionalismo e salvacionismo, além de transmitir sua ideia por meio de analogias.

Tabela 2: Revista Você S/A –títulos de artigos que abordam conflito

Precisamos conversar	O efeito Lúcifer
Nadando com tubarões	Trabalho duro e mágica
Questão de princípios	Por que os negros ainda são exceção
Fala que eu te escuto	As lições de liderança de Tite
Sinceridade radical	Inteligência relacional
Discutindo a relação	Não arruíne seus planos
Seu trabalho te deprime?	Juntos e misturados
Mais e melhor	A resposta é não
Acelere rumo ao sucesso	Do discurso à prática
Um novo mundo	Chefia desmotivada

Fonte: elaborado de acordo com os dados analisados em pesquisa documental.

Títulos como “Um novo mundo” e “Trabalho duro e mágica”, demonstram a ideia salvacionista empregada pela revista, que segundo Wood e Paula (2002), acarreta na familiarização por parte do leitor. Além disso, o tom laudatório e positivo frequentemente utilizado conforme Barbosa (2003), pode ser encontrado em títulos como “Acelere rumo ao sucesso”.

Outro ponto a se destacar referente aos títulos utilizados é a transmissão das ideias feita de forma simbólica. Pode-se notar tal característica em títulos como “Nadando com tubarões” e “O efeito Lúcifer”. Segundo Carvalho, Carvalho e Bezerra (2010), a utilização de estruturas simbólicas é frequentemente utilizada pela literatura popular de negócios. Desta forma, a leitura dos textos parece muito mais condicionada à interpretação dada pelo leitor a essas simbologias, como a de um “Lúcifer”, por exemplo, do que a do conteúdo em si.

No que tange a categoria “abordagens do conflito”, a revista elenca o conflito de maneiras variadas, representando as diversas apropriações semânticas do conceito. Algumas matérias abordam o conflito como sendo divergências entre chefe e funcionário, como o caso das matérias “Discutindo a relação”, “Sinceridade radical” e “Precisamos conversar”. Outras formas de aparição do tema são relativas às diferenças ideológicas entre os funcionários e as empresas em que trabalham, como no caso do artigo “Questão de princípios”. Estes princípios descritos são de ordem política e de valores, entretanto, não tocam em aspectos relacionados diretamente à dominação capital x trabalho.

O conflito aparece na revista de maneira direcionada ao indivíduo, visto que, esse é justamente o público alvo da revista, pessoas que querem crescer na carreira. Em um dos artigos, o conflito é exposto no sentido de dar dicas de como

aturar situações que sejam desconfortáveis, a fim de subir na carreira, como na matéria “Nadando com tubarões”, por exemplo. Percebe-se, nesse caso, que o fato de focar no indivíduo, não reduz a lógica gerencialista mantida nas entrelinhas da reportagem, pois a ideia associada ao conflito, nesse caso, é que o conflito vai alavancar a carreira do profissional, conforme o trecho destacado: *“uma carreira é feita de frustrações, conquistas e conflitos. Ao longo do tempo, precisamos de alavancas para evoluir e esses colegas podem ser um ponto de partida’ diz Silvana”* (Você S/A, mar/2017, p. 41). Percebe-se a utilização do conflito para ganhos que sejam de ordem utilitária.

Assim, ao dialogar diretamente com os indivíduos, a revista parece dar voz aos funcionários. Entretanto, na medida em que ganha a confiança dos indivíduos por representá-los, a revista incita-os a continuar aceitando e enfrentando passivamente conflitos dentro das organizações. Não há dúvidas de que a revista manifesta os efeitos do que Ramos (1989) chama de falso humanismo.

O conflito também é mostrado como catalisador de doenças psíquicas no trabalho, como a depressão citada na reportagem “Seu trabalho te deprime?”. O artigo é um dos únicos a abordar o trabalho como dominação. Neste caso, o artigo mostra os efeitos que esta dominação pode causar, como a depressão por exemplo. Percebem-se estes efeitos no trecho abaixo:

“Não falar sobre uma questão desagradável, reprimindo opiniões e sentimentos, também pode desencadear patologias físicas e emocionais. Em seu consultório, a psicóloga Pamela Magalhaes, de São Paulo, trata constantemente de pacientes que, embora desgostosos com uma situação, não se sentem seguros para falar sobre o assunto” (Você S/A, fev/2017, p. 37).

No extrato, fica claro que a não abordagem do conflito pode resultar em doença psíquica, como a depressão. No entanto, a maneira superficial que a matéria trata o conflito, em alguns momentos, parece desconsiderar os aspectos perigosos da doença depressão, visto que, trata o conflito como “conversas que podem ser complicadas” e “ninguém gosta de admitir resultados abaixo do esperado, discordar de um colega ou ser duro na negociação com um fornecedor” (Você S/A, fevereiro/2017, p. 34).

É possível notar que o estilo gerencial está profundamente enraizado na revista, quando a mesma associa que “resultados abaixo do esperado” são de culpa

do trabalhador, e não advindos de outras tão comuns dinâmicas de mercado. Como citado no próprio texto, “ninguém gosta de admitir” esse desempenho, e isso gera o que Gaulejac (2007) chama de pressão excessiva e constante por resultados, mesmo que o desempenho não dependa somente do indivíduo, ele vai ser responsabilizado por isso.

Outra característica importante do trecho que reflete a postura da revista de isentar a responsabilidade das organizações, pode ser identificado no trecho, “*não falar sobre o que incomoda prejudica a relação, afeta a autoestima e diminui o estímulo para trabalhar*”, diz Pamela” (Você S/A, fev/2017, p. 37). A sentença responsabiliza o funcionário de não falar, ao invés de levantar questionamentos sobre o descomprometimento da organização em mudar aspectos que são prejudiciais ao trabalhador.

Ainda sobre isso, ao ler a reportagem o leitor pode ter a sensação de que abordar o conflito é uma escolha que depende somente dele. Tal sensação fica clara ao ler o trecho “*muitas vezes as pessoas fogem do conflito e ficam no lugar-comum*” (Você S/A, fev/2017, p. 37). No entanto, as organizações são os sistemas mais burocráticos da sociedade (MOTTA, 1979) e sair dessa lógica de dominação talvez não seja possível para o trabalhador de uma organização formal.

Conforme abordado por Gaulejac (2007), o indivíduo quando se manifesta contra algo dentro da organização, fica em evidência e corre alto risco de ser retaliado. Manifestar-se contrário à dominação da empresa é uma decisão suicida em relação ao seu cargo e, nestas situações, o mais provável é o que funcionário aceite para si tal conflito e continue a trabalhar.

Outro artigo que transfere a responsabilidade do conflito para o funcionário é o artigo “Discutindo a relação”, de Agosto de 2017. No texto, a revista alerta para a necessidade do funcionário entender que, muitas vezes, o fato da relação entre ele e o gestor ser ruim, ou, o gestor ter alguma atitude ríspida com ele não é propriamente culpa do gestor, mas fruto das ações do funcionário, conforme o trecho abaixo:

(...) O problema é que, muitas vezes, o próprio subordinado provoca reações negativas no chefe sem nem perceber – o que acaba piorando o relacionamento. Por isso, antes de sair atirando pedras no gestor, faça uma autoanálise para saber quanto sua postura influencia as atitudes do líder. “Quando o funcionário acha que o problema está sempre no outro, fica na zona de conforto e não faz nada para resolver a situação”. Diz Denize

Dutra, professora na Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. A falta de autocrítica faz com que o profissional não perceba que a atitude do chefe pode ser o efeito, e não a causa (Você S/A, ago/2017, p. 45).

A matéria vai além e cita que, o funcionário não percebe a pressão sofrida pelo seu chefe por outras chefias, como diretores e acionistas. Desta forma, o texto torna legítima a lógica da dominação do gerencialismo. Em nenhum momento a reportagem questiona o fato da cobrança excessiva dos diretores e acionistas sobre esse gerente, apenas trata de maneira a rechaçar as queixas feitas por funcionários sobre a dominação exercida por seus superiores. Conforme trecho em destaque:

“Muitas vezes, o desconforto com as atitudes do líder passa também por um problema de empatia: o funcionário não consegue sequer imaginar por que o gestor tem um tipo de comportamento que ele desaprova. A maioria dos chefes está sob pressão de cobranças de diretores e acionistas – claro que isso não justifica posturas abusivas ou assédio moral, mas é preciso entender que, às vezes, o problema está mais no receptor da mensagem do que no emissor” (Você S/A, ago/2017, p. 45).

Levando em conta a categoria de artigos que estimulam o conflito, a revista incentiva o conflito de maneira mais sutil. Cerca de 37%, apenas, dos artigos, estimulam explicitamente o conflito. De modo geral, a revista utiliza de uma linguagem gerencialista para retratar o conflito sobre a carreira dos leitores, a habilidade de saber dialogar e muitas vezes ser mais submisso também pode ser importante para avançar na carreira. Talvez, esse seja um dos motivos para a revista não estimular tanto situações que possam de certa forma comprometer a carreira.

Em alguns textos, o conflito é diretamente desestimulado, como, por exemplo, no trecho: “e você só se tornará um bom recurso se conseguir resolver uma equação um pouco complicada: manter o foco no que quer entregar (ou seja, em um numerador) e deixar de lado as distrações”. (Você S/A, jan/2017). Desta forma, a reportagem recomenda suprimir qualquer tipo de distração, para que o indivíduo consiga entregar o que realmente importa - resultados. Este incentivo demasiado à eficiência em detrimento de outros aspectos, como a qualidade de vida no trabalho, por exemplo, reflete a influência do gerencialismo na sociedade (GAULEJAC, 2007).

Mesmo quando estimula o conflito, a revista coloca o foco na carreira do profissional e não nas empresas, como no trecho da reportagem “Precisamos conversar”. Segundo extrato analisado do documento: “(...) Afinal, muitas vezes o

conflito é necessário para promover a diversidade de ideias, aumentar a criatividade, evitar o retrabalho e prevenir futuros problemas de clima”. Pode-se notar no trecho, uma visão benéfica do conflito, visto que trará resultados positivos ao profissional e a empresa. (Você S/A, fev/2017, p. 34). Em suma, assim como proposto por Robbins (2002), o conflito é colocado pela revista como uma estratégia de alavancar a produção.

Em relação à categoria “Presença de agentes legitimadores”, estão presentes estes artifícios em metade dos textos que abordam o conflito. A reportagem do mês de fevereiro, por exemplo, contém explicitamente alguns artifícios da literatura popular de negócios conforme descritos por Wood e Paula (2002), como constatado no trecho a seguir:

Um conto clássico da Universidade de Harvard sobre negociação fala de duas irmãs que encontraram uma laranja. Ambas queriam um pedaço e, para evitar briga e por acreditar ser a maneira mais justa, elas partem a laranja ao meio. Uma delas come os gomos e joga a casca fora; a outra joga os gomos no lixo e usa a casca para fazer um doce. O desperdício é claro. Se elas tivessem gastado um pouco mais de tempo debatendo sobre seus objetivos, teriam dividido a laranja de um jeito diferente e ficado mais felizes (Você S/A, fev/2017, p. 34).

No trecho, fica evidente a menção da Universidade de Harvard a fim de dar legitimidade e autoridade ao conteúdo da matéria. Da mesma forma, a analogia utilizada no extrato abaixo, tem como função deixar mais didático o assunto e atrair a atenção do leitor, utilizando nomes conhecidos do esporte mundial.

Quando Usain Bolt entra em qualquer pista de atletismo, todo mundo sabe que dificilmente ele será superado (...) Já nas piscinas o americano Michael Phelps também fez história e é o maior medalhista olímpico de todos os tempos (...) Assim como no mundo esportivo, o ambiente de trabalho também tem profissionais com um perfil aparentemente imbatível, o que pode intimidar à primeira vista. (Você S/A, mar/2017, p.40).

Além de figuras conhecidas do esporte, a revista utiliza em outra edição, ícones que representam o sucesso da gestão de empresas, como no trecho em destaque abaixo:

Steve Jobs, CEO da Apple morto em 2011, era conhecido por seu modo direto e simples de demonstrar que alguém não estava indo bem em algum projeto. “Seu trabalho está um lixo”, dizia. Larry Page e Matt Cutts, do Google, constantemente gritavam um com o outro quando discutiam ideias no trabalho (Você S/A, ago/2017, p.38).

A escolha do exemplo mencionado na revista parece tão perigosa quanto radical, visto que, leitores, no sonho de atingir o mesmo patamar de “sucesso profissional” possam empregar as mesmas práticas usadas no exemplo, e assim, dominar ainda mais os dominados. É exatamente esta voracidade que a cultura gerencialista, disseminada pela revista, provoca ao leitor. Muito semelhante, parece com os efeitos do estilo gerencial indicados por Gaulejac (2007, p. 217), donde o indivíduo está “pronto a tudo para ter sucesso”, inclusive agressividade.

Em relação à outra categoria de análise, "Os guias para o sucesso", percebe-se a presença deste tipo de receita em todos os textos que envolvem diretamente a questão do conflito. Nota-se, que tais características se tornam evidentes no trecho da Edição de Fevereiro de 2017, quanto à maneira de lidar com situações de conflitos, a matéria informa uma série de ações que o leitor deve tomar para “tocar uma discussão sobre um tema sensível”. Dentro deste guia, estão alguns passos como “mude seu modelo mental”; “prepare-se”; “tenha calma” (Você S/A, fev/2017, p. 36).

A característica de receitas prontas para determinados assuntos também se faz presente na matéria produzida para a edição de março. Ao abordar os conflitos decorrentes de diferenças ideológicas na empresa, a revista produziu um guia para “Conciliar o que parece inconciliável”. Entre as dicas, está em realizar pesquisas sobre a companhia, analisar se o conflito é recorrente ou pontual e o que o leitor almeja para sua carreira. (Você S/A, mar/2017, p. 57).

Percebem-se, nestes dois exemplos de guias, o tom laudatório e salvacionista que acompanha estas dicas. Quando a revista aponta “tenha calma”, o que pode o leitor imaginar? Talvez o sentimento de que nem tudo é tão ruim quanto parece, ou de que deve aguardar, e dessa forma, a lógica permanecerá a mesma. No outro exemplo, quando a reportagem diz “conciliar o que parece inconciliável”, o leitor pode ter a sensação de que tudo vai dar certo, basta seguir essas dicas vazias.

No mês seguinte, outra matéria traz no corpo do texto um guia para lidar com o conflito. Neste caso, a revista traz a subseção “O que fazer”, com um passo-a-passo para resolver o problema da violência verbal contra as mulheres no ambiente de trabalho. Dentre as dicas, está que as mulheres devem tornar a voz mais grossa na comunicação do trabalho (Você S/A, abril/2017), conforme explicitado abaixo:

Um exemplo disso é que, para se impor num ambiente dominado por homens, líderes políticas, como Hillary Clinton e a premiê alemã, Angela Merkel, usam um tom em torno de 205 Hz, mais grave do que o registro feminino, que pode chegar a 250Hz, e mais próximo da média masculina, de 120 Hz. (Você S/A, abril/2017)

Além disso, a reportagem traz também o exemplo de uma mulher que adotou a tática e obteve sucesso através dela, legitimando assim a prática. Nota-se, no trecho, que a responsabilidade da violência verbal sofrida pela mulher fica centralizada toda sobre o estereótipo de a mulher “falar com voz fina”. Apesar da reportagem abordar um tema sério como a expressiva desigualdade de gênero sofrida pelas mulheres, a maneira superficial como o tema é exposto coloca a mercê toda a ação, por mais relevante que seja o tema. Essa imagem transmitida pela revista sobre a mulher no trabalho, vai ao encontro da tese levantada por Abramo (2007, p. 296), de que essas representações da mulher fazem com que os padrões de “hierarquização do masculino sobre o feminino, dos homens sobre as mulheres e da discriminação dessas últimas no mundo do trabalho e na sociedade” sejam mantidos. Sobre isso, pode-se constatar no trecho abaixo:

(...) Thathiane notava que recebia um tratamento diferente dos colegas por ser a única mulher na diretoria. Ela era ignorada pelos pares, que frequentemente não ouviam sua opinião ou se apropriavam de suas ideias (...), “Depois de assistir ao filme A Dama de ferro, sobre a trajetória de Margaret Thatcher, ex-primeira-ministra do Reino Unido, Tathiane resolveu buscar auxílio na fonoaudiologia para ser mais ouvida no trabalho. Com os exercícios de voz, ela observou uma mudança na forma como suas ideias eram recebidas. (Você S/A, abril/2017).

A revista demonstra uma imensa irresponsabilidade ao tratar um tema tão sensível na sociedade, dessa forma. O que pensa uma mulher que vem sofrendo esse tipo de agressão no ambiente de trabalho ao ler o texto? E o que pensam homens que mantêm essa postura machista ao ler tal texto? O foco da matéria é mostrar a prática das mulheres que deram certo, ao invés de repudiar as ações dos homens.

A gravidade do tema, também parece ser reduzida quando o autor descreve tais discriminações como “ruídos”, que pode ser evidenciado no trecho “a corporação tem de assumir um papel mediador e educador para instruir os funcionários sobre tais ruídos na comunicação”. (Você S/A, abril/2017, p. 52). Uma luta social que vem por, no mínimo, dezenas de anos acontecendo, que é o caso da

equidade de gênero no local de trabalho, ser reduzida de tal maneira, demonstra a maneira superficial com que os textos da revista são escritos.

Sendo assim, a matéria “Discutindo a relação”, ao colocar em questão somente a parcela de culpa do funcionário, parece imunizar os gerentes leitores, que ao lerem o que parece conveniente para eles, identificam-se muito provavelmente com o conteúdo e seguirão num processo de dominação muitas vezes abusivo. Por fim, em um tom de condicionamento funcionalista, a matéria indica a melhor maneira para o funcionário submeter-se de maneira completa ao seu chefe.

Na hora de conduzir a conversa, diga que gostaria de entender o que pode melhorar para que o convívio entre os dois seja mais harmonioso. Desse modo, você colocará o líder a par do problema sem acusa-lo. Só não demore muito para pedir o bate-papo. (Você S/A, ago/2017, p.45).

Apesar da relação ser de dominação, considera-se que, em determinados momentos, pode haver funcionários que causem problemas ou tenham sua parcela de culpa. Entretanto, o fato de poucas revistas abordarem a temática do conflito dentro das organizações, e quando abordam, focarem majoritariamente, no conflito sobre o ponto de vista das organizações, leva a crer que a revista propõe uma, ainda maior, precarização das relações de trabalho dentro da organização.

De maneira geral, os artigos analisados da revista Você S/A foram categorizados e agrupados nas categorias analisadas a fim de, não somente, fazer uma análise qualitativa quanto quantitativa. Portanto, os dados analisados foram compilados conforme quadro abaixo:

Tabela 3: Revista Você S/A – análise geral de todas edições de 2017

TÍTULO DO ARTIGO	PRODUTIVIDADE	LEGITIMADOR	GUIA	INDIVÍDUO
Precisamos conversar	SIM	SIM	SIM	SIM
Questão de princípios	NÃO	NÃO	SIM	SIM
Nadando com tubarões	SIM	SIM	SIM	SIM
Fala que eu não te escuto	NÃO	SIM	SIM	SIM
Seu trabalho te deprime?	NÃO	NÃO	SIM	SIM
Sinceridade radical	SIM	SIM	SIM	NÃO
Discutindo a relação	SIM	NÃO	SIM	NÃO
Mais e melhor	SIM	NÃO	SIM	NÃO

Fonte: elaborado de acordo com dados analisados em pesquisa documental

Assim, observa-se que a revista Você S/A é disseminadora da cultura gerencialista. Entretanto, de maneira surpreendente, descobriu-se que a revista

difunde o conteúdo não somente de maneira a incitar a dominação do capital dentro das organizações ao legitimar a supremacia do gestor, mas também de forma a incitar a sujeição ao empregado. O conteúdo, direcionado também para indivíduos e não somente organizações, mostra os ganhos para a carreira do profissional em saber lidar com conflitos de maneira tênue.

A revista, embora traga questões importantes que envolvem o conflito, como gênero e depressão, coloca em risco a credibilidade das matérias pelas suas características de literatura popular de negócio. Conforme Wood e Paula (2002), a linguagem superficial utilizada, os exemplos maus utilizados, receitas para o sucesso e a falta de senso crítico tornam muito perigosos os prováveis resultados da interação texto com o leitor (THOMPSON, 1998).

Por último, o sensacionalismo dado às matérias da Revista Você S/A demonstra grande irresponsabilidade ao tratar questões como o conflito. Na ânsia por despertar o interesse do público, conforme análise já referida da obra de Bourdieu (1997), as empresas de mídia utilizam-se de um sensacionalismo que não representa o cotidiano. Assim, ao demonstrar relações onde é normal um chefe ser mal educado com seu funcionário, pode fazer com que tais práticas sejam reproduzidas por outros gestores, contribuindo para a legitimação da cultura do *management*.

6.2 REVISTA EXAME

A revista EXAME possui circulação quinzenal e um público total de leitores de cada edição impressa de 1,06 milhão de pessoas. Segundo pesquisa, 67,6% da audiência da revista possuem de 20 a 49 anos, e mais de 60% do público leitor pertence às classes sociais A e B. Assim, como a revista VOCÊ S/A, a revista EXAME também é uma marca pertencente à Editora Abril. No entanto, o foco da revista é diferente, como a própria revista se intitula em seu site:

A revista EXAME é a maior e mais influente publicação de negócios e economia do país. Quinzenalmente leva à comunidade de negócios informações e análises aprofundadas sobre temas como estratégia, finanças, marketing, gestão, consumo, sustentabilidade, recursos humanos e tecnologia.

Com a finalidade de facilitar a análise dos dados, sem perder fidedignidade, dentre as seções extras da revista, foram considerados apenas as seções “Gestão à Vista” e “Como fazer”. Dentre as outras seções regulares da revista, foram consideradas todas as matérias para análise.

Os artigos analisados foram escolhidos após identificação prévia, como possíveis textos sobre a questão do conflito nas organizações. O quadro abaixo demonstra o universo de artigos considerados na pesquisa, juntamente com aqueles que foram enquadrados como contendo algum tipo de relação com tema conflito nas organizações.

Tabela 4: Revista EXAME – comparativo de artigos que abordam conflito

QUANTIDADE DE ARTIGOS DAS 24 EDIÇÕES	302	100%
ABORDA CONFLITO	9	2,97%

Fonte: elaborado de acordo com dados analisados em pesquisa documental

Levando em conta o alto número de matérias veiculadas no ano de 2017, chama a atenção o baixo número de textos relacionados à temática do conflito. No quadro abaixo, é possível enxergar a relação de títulos das matérias que abordam o tema conflito nas organizações:

Tabela 5: Revista EXAME– títulos de artigos que abordam conflito

GANHAR DINHEIRO NÃO É CAUSA. E SIM CONSEQUÊNCIA	OS LIDERES DETESTAM RECONHECER QUE TEM PROBLEMAS - EIS O MAIOR PROBLEMA DE TODOS
NEM ELE ESCAPA DAS CRISES MEDITAR PARA SOBREVIVER	PARA ELES O TABU ACABOU NÃO É SÓ O QUE DIZER, MAS QUANDO
OS MILLENNIALS CHEGARAM. E AGORA? POUCOS, DE FATO, OUVEM OS CLIENTE. POR ISSO CAEM NO OCEANO DA CONCORRÊNCIA	A CIÊNCIA DA PRODUTIVIDADE

Fonte: elaborado de acordo com dados analisados em pesquisa documental

Esta análise demonstra que os títulos não são objetivos. A escolha do nome da matéria é feita de maneira a despertar o interesse do leitor, sem dizer muito do que vai ser abordado. O tom salvatório e sensacionalista também é empregado de maneira a atrair os leitores, como no título da matéria “Meditar para sobreviver”. Em outro exemplo, “A ciência da produtividade”, transmite a busca do desempenho em que a revista está empenhada.

De modo geral, a revista EXAME aborda quase que, de maneira insignificante, o tema conflito dentro das organizações. Quando o faz, é de maneira superficial e secundária. As matérias são de fáceis leituras, possuem em média de três a quatro páginas e são compostas por fotos, imagens e manchetes grandes. Esta estrutura engendrada de modo a facilitar o texto, já havia sido apontada por Carvalho, Carvalho e Bezerra (2010), em suas análises sobre a literatura popular de negócios.

No que tange a categoria “Abordagens do conflito”, a revista aborda o conflito sobre a ótica do gerencialismo. Os artigos tocam na temática do conflito de maneira muito superficial. As relações de trabalho que acabam, por muitas vezes, sendo desmoralizantes e acarretando transtornos psicológicos aos indivíduos no modelo gerencialista (GAULEJAC, 2007), são somente abordados pela revista como divergências no ambiente de trabalho e discussões em reuniões para se chegar a melhores soluções. Portanto, a revista Exame demonstra o efeito de reducionismo de aspectos relacionados à vida organizacional, como já apontado por Wood e Paula (2002) em seus estudos sobre a literatura popular de negócios. Esta maneira de abordar o conflito pode ser identificada no trecho abaixo:

Estimular a honestidade intelectual como cultura corporativa pode ser muito benéfico para que todos caminhem na mesma direção dentro de uma empresa. Se você está numa reunião e não defende seu ponto de vista com ardor somente por que seu chefe ou um grande amigo já deram uma opinião contrária, estará faltando com a honestidade intelectual. Sempre brinco com meus amigos que reunião boa e aquela em que todo mundo “sobe na mesa”, “quebra cadeira”. Mas, depois, todos saem prontos para tomar cerveja juntos. (EXAME, MAIO/2017, p. 67).

A reportagem parece estar utilizando de um falso humanismo, conforme descrito por Ramos (1989). A revista afirma estimular uma honestidade intelectual, que nada mais é do que não mentir. No entanto, será que o autor estimularia também uma honestidade caso o funcionário esteja em sofrimento e proponha mudanças no processo de fabricação? E se forem pedidos por redução da produção?

Levando em conta a categoria “Artigos que estimulam o conflito”, encontraram-se pouquíssimos fragmentos onde o conflito é estimulado. No trecho do mês de maio exposto acima, por exemplo, fica demonstrado o estímulo às diferenças de ideias em reuniões, nada além disso. A ideia de estimular conflitos que

quebrem a lógica de dominação das organizações contra os funcionários não tem espaço na revista.

A revista dá mais atenção a temas como negócios, economia, e finanças do que propriamente questões relacionadas a relações humanas dentro das organizações. Assuntos considerados tendências ganham mais espaço, como repetidas matérias sobre os irmãos Batista da empresa JBS e a operação Lava Jato, que aparecem mais vezes do que o tema conflito, em si. Desta forma, a revista dá preferência à conteúdos de dimensão política e macroeconômica, ao contrário da revista analisada anteriormente – Você S/A, que focava mais nas micro relações.

Entretanto, esta característica da revista EXAME não faz menor seu poder de dominação. As matérias da revista EXAME, muitas vezes “vazias” de conteúdo, podem ser consideradas semelhantes às “variedades” apontadas por Bourdieu (1997), conteúdos escolhidos meticulosamente com a finalidade de não chocar ninguém e manter a lógica dominante.

Em relação à categoria de "Agentes legitimadores", a revista EXAME faz a utilização de tais artifícios em todos os artigos analisados. Por exemplo, nota--se um enaltecimento ao guru de gestão a fim de dar maior legitimidade no trecho a seguir:

De lá para cá, ajudou a reestruturar centenas de companhias, de olho no resultado financeiro, e se transformou no maior guru de gestão do país. Sua empresa, a Falconi Consultoria de Resultados, emprega, hoje, 700 profissionais e fatura cerca de 300 milhões por ano. (EXAME, OUT/2017, p.64).

A utilização de grandes montantes de dinheiro e um número gigantesco de funcionários, toca no imaginário dos leitores, que ao tentarem atingir tais resultados, podem replicar deliberadamente as práticas por ele expostas. A utilização de agentes para legitimar o que está sendo dito pode ser visto também no trecho: “Tara tem clientes como a empresa de tecnologia Google, a fabricante de bebidas SAB Miller e a companhia de mídia BBC” (EXAME, AGO/2017, p. 120). A menção a grandes *players* como clientes dá a ideia de que o conteúdo ali exposto é verídico e digno de respeito.

Outro exemplo de legitimar o conteúdo pode ser considerado no trecho: “cerca de 80% das pessoas bem-sucedidas praticam *Mindfulness*, como exercícios inspirados na meditação” (EXAME, AGO/2017, p.122). Ora, levando em conta que o

público destas revistas são pessoas que, de alguma forma, estão envolvidos com a lógica do *business*, e, provavelmente, almejam “sucesso”, no seu formato capitalista do termo, ao encontrar extratos como esse vão segui-los como verdadeiros mantras. Será que praticar *mindfulness* é uma maneira de manifestar seus conflitos contra a organização?

Em relação à “Prescrição de receitas para os leitores”, foram encontrados guias em boa parte dos artigos analisados. A matéria “Meditar para sobreviver”, expõe, em seu texto, algumas dicas de como lidar com situações adversas no ambiente de trabalho, entre as dicas estão:

a primeira condição é ter um sono de qualidade que passe pelos diferentes ciclos de ondas cerebrais, e não do tipo que acorda várias vezes durante a noite. Caso contrário, isso vai afetar a sua capacidade cognitiva no dia seguinte. Eis um aspecto comumente impactado em momentos de estresse. Combustível é muito importante para a tomada de decisão (...) E finalmente, simplifique sua rotina. Nesse aspecto, refiro-me a duas coisas: praticar e manter a atenção plena e ter um regime de redução de escolhas. (EXAME, AGO/2017, p.121).

Este conjunto de “dicas”, que parecem superficiais relacionadas à relevância da temática do conflito, demonstra mais superficialidade se considerarmos o próprio título da matéria, que diz “meditar para sobreviver”. A revista sabe da importância que o estresse do trabalho pode causar nas pessoas, mas ao invés de propor mudanças nestes espaços de trabalho considerados estressantes, a revista recomenda dormir melhor e se alimentar. Entretanto, as análises feitas por Gaulejac (2007) demonstram que a entrega do profissional precisa ser tanta, que nem mesmo estas “soluções” paliativas propostas pela revista são viáveis. Em uma era onde o *home office* se tornou a extensão do trabalho para a vida social dos indivíduos, dormir bem e se alimentar saudavelmente são privilégios de poucos.

Conforme abordado no capítulo sobre o gerencialismo, estes exercícios de meditação, propostos pela revista, institucionalizam a cobrança excessiva e a precarização do trabalho (GAULEJAC, 2007). Neste caso, é o indivíduo que precisa se adaptar ao trabalho, e desta forma, a lógica dominante continuará em voga.

Outro exemplo de prescrição fornecida ao leitor pode ser visto na edição de setembro. A matéria, que fala sobre como gerenciar as necessidades dos *millennials* no ambiente de trabalho, afirma que:

Para as empresas gerenciarem os funcionários mais jovens de forma mais efetiva, precisam oferecer um trabalho que tenha mais significado para os funcionários. Em que eles sejam capazes de aprender, de crescer e evoluir na carreira. Em que eles se sintam parte de uma comunidade. Um trabalho em que falar diretamente com o presidente da companhia seja algo natural (EXAME, SET/2017, p.114).

Segundo a revista, atender as necessidades dos funcionários, nesse caso, seria comparado a falar com o presidente da empresa. A horizontalidade proposta tem como objetivo fazer com que o profissional renda mais e possa subir na carreira. No entanto, seria isso uma maneira de suprir as necessidades destes profissionais? Os objetivos propostos parecem todos instrumentais e financeiros, os mesmos considerados como ultrapassados por Ramos (1984) ao afirmar que ainda se trabalha com a ideia de um homem tradicional nas organizações, e se observa, na revista também.

Um ponto constante nas matérias analisadas da revista EXAME é a racionalidade instrumental explícita no conteúdo. Com base em Serva (1997), o processo de tomada de decisão na revista é retratado de forma a maximizar a utilidade e finalidade dos resultados, o que demonstra um viés altamente utilitário. Vicente Falconi, autor da revista e guru da administração, trata de maneira muito pragmática questões complexas das relações humanas, demonstrando uma imersão na cultura gerencialista. Um exemplo disto é quando questionado sobre como deve ser a conversa com o empregador sobre aumento de salário, Falconi responde que:

O valor de um salário é questão de mercado. Quando não há gente qualificada disponível, o trabalho vale mais. Quando sobra, vale menos. Se você tem conhecimentos importantes para a empresa, vale mais. Se não tem, vale menos, porque pode ser substituído a qualquer momento. (EXAME, MAR/2017, p.61).

Conforme indicado por Gaulejac (2007), essa visão focada somente nos aspectos econômicos precariza e desumaniza as relações de trabalho. O ser humano é reduzido estritamente à mão de obra e o seu valor é igualmente relacionado ao valor do seu trabalho. O fato da matéria afirmar que a demissão pode acontecer a qualquer momento, traz ao funcionário uma pressão tão grande que, por vezes, chega a níveis patológicos. Segundo Ramos (1984, p. 9), “a teoria administrativa não pode mais legitimar a racionalidade funcional”, pois não há mais nenhum motivo socialmente aceitável que justifique os resultados de seu emprego.

Neste outro trecho, fica explícita a priorização da gestão a fim de trazer resultados econômicos em detrimento de uma administração voltada aos aspectos humanos envolvidos:

Muita gente confunde “administração” com “gestão”. A administração envolve todos os fatores humanos, conhecimentos técnicos e de método para tocar uma empresa. Você pode então falar em “modelo de administração”. A administração engloba a gestão. No entanto, a gestão trata apenas, e tão-somente, da solução de problemas e envolve o planejamento estratégico, o gerenciamento pelas diretrizes, o gerenciamento de projetos e o gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. Gerenciar é resolver problemas. É isso que no fim do dia traz resultado positivo (EXAME, MAR/2017, p.61)

A superficialidade da revista em suas análises é demonstrada através da edição do mês de outubro, onde uma reportagem aparentemente interessante demonstra abordar como o guru da administração Vicente Falconi superou conflitos em sua empresa. A matéria utiliza como manchete, o trecho “como Vicente Falconi, o guru de gestão mais famoso do país, enfrentou um conflito na própria consultoria” (EXAME, OUT/2017, p. 64).

Conforme Bourdieu(1997), um aspecto notável, da mídia em geral, é a exposição de variedades. As variedades tem a capacidade de prender a atenção e aumentar a audiência. É exatamente isso que a matéria mostra. O enfoque é muito mais em transmitir aspectos relacionados aos hábitos dos envolvidos do que propriamente o conflito em si. O trecho a seguir demonstra bem o caráter de fofoca assumido pela matéria: “Entre surpresos e furiosos, Bandeira, Freitas e Quintana praticamente viraram a noite embalados por duas garrafas de uísque Johnnie Walker Blue Label”(EXAME, Out/2017, p.66). Através de matérias como essa, a revista assume a característica de ser uma revista muito mais de variedades do que de informar sobre temas relacionados a negócios e gestão, como exposto em seu site.

Outro trecho que demonstra a característica de variedade assumida pela matéria pode-se notar em “o conflito vivido na empresa no início de 2017 abalou Vicente Falconi. Pouco mais de um mês após o fatídico jantar com Mateus Bandeira, ele havia perdido 4 quilos. As dores na coluna, que costumam assolá-lo em momentos de crise, haviam voltado”(EXAME, OUT/2017, p.67).

De maneira geral, os artigos analisados da revista EXAME foram categorizados e agrupados nas categorias analisadas a fim de, não somente, fazer

uma análise qualitativa quanto quantitativa. Portanto, os dados analisados foram compilados conforme quadro abaixo:

Tabela 6: Revista EXAME – análise geral de todas edições de 2017

TÍTULO	PRODUTIVIDADE	LEGITIMADOR	GUIA	INDIVÍDUO
NEM ELE ESCAPA DAS CRISES	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
GANHAR DINHEIRO NÃO É CAUSA. E SIM CONSEQUÊNCIA	SIM	SIM	SIM	NÃO
POUCOS, DE FATO, OUVEM OS CLIENTES. POR ISSO CAEM NO OCEANO DA CONCORRÊNCIA	SIM	SIM	SIM	NÃO
OS <i>MILLENIALS</i> CHEGARAM. E AGORA?	SIM	SIM	SIM	NEUTRO
MEDITAR PARA SOBREVIVER	SIM	SIM	SIM	NÃO

Fonte: elaborado de acordo com dados analisados em pesquisa documental

Em síntese, os artigos da revista abordam de maneira muito superficial a temática do conflito, dificultando até mesmo a computação dos dados analisados. Entretanto, as características do *management* aparecem de maneira muito clara nos textos. Os artifícios de agentes legitimadores e guia para o sucesso aparecem em 100% e 80% dos textos, respectivamente.

Os textos possuem, em síntese, uma visão estritamente utilitária do ser humano no ambiente de trabalho. Este tipo de visão, por parte da revista que possui maior alcance no cenário brasileiro, coloca em risco situação do empregado nas relações de trabalho.

6.3 REVISTA HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL

A revista possui circulação mensal e cada edição possui uma tiragem de 18 mil exemplares. Sobre o público leitor, mais de 60% possui entre 18 e 44 anos. A revista, como ela mesma se intitula, tem como objetivo principal ajudar os altos executivos a gerir suas empresas da melhor maneira possível.

Seu público está dividido como 39% ocupantes de cadeiras de CEOs, Diretores e sócios de empresas, e 31% como Gerentes e Gestores. Tais dados demonstram grandes chances do conteúdo reproduzido pelas revistas estar sendo praticado em altos cargos de liderança nas empresas brasileiras.

Os artigos analisados foram escolhidos depois de identificados como possíveis textos sobre a questão do conflito nas organizações. Para a análise da revista, foram considerados apenas os artigos que abordassem as relações humanas dentro das organizações. Portanto, foram analisados apenas os artigos das seções “Recursos humanos” e “Gestão de pessoas”. O quadro abaixo demonstra o universo de artigos considerados na pesquisa, juntamente daqueles que foram enquadrados como contendo algum tipo de relação com tema conflito nas organizações.

Tabela 7: Revista HBRB – comparativo de artigos que abordam conflito

QUANTIDADE DE ARTIGOS DAS 12 EDIÇÕES	22	100%
ABORDA CONFLITO	9	40,97%

Fonte: elaborado de acordo com os dados analisados em pesquisa documental.

O quadro acima reflete uma maior preocupação por parte da revista com a questão do conflito dentro das organizações, levando em conta que a incidência do tema é maior. Na sequência, observam-se os títulos dos artigos selecionados.

Tabela 8: Revista HBRB – títulos de artigos que abordam conflito

Permita que seus funcionários sejam rebeldes	Como reformulei a GE
Como o líder pode ajudar os funcionários a combater o status quo no dia a dia	Como ser chefe em Bruxelas, Boston e Pequim
Pioneiros, condutores, conciliadores e guardiões	O Edison da Medicina
Como os estilos de trabalho auxiliam a liderança	Como manter os funcionários da assistência médica envolvidos na mudança
Faça com que suas estrelas colaborem	

Fonte: elaborado de acordo com os dados analisados em pesquisa documental.

Os títulos da revista remetem de maneira mais objetiva ao assunto abordado. Entretanto, os títulos já dão o indicativo de que o objetivo é a produtividade. Os textos da revista possuem uma linguagem elaborada, são mais extensos e normalmente não possuem fotos ou grandes manchetes. Sua estrutura é condizente com seu público alvo, um público que teoricamente procura um conteúdo de aspecto mais elitizado.

Um fato que chama atenção na leitura dos artigos vinculados pela revista, é que nenhum deles é de autoria brasileira. Além disso, apesar da revista ser

voltada ao mercado brasileiro, não foi encontrado nenhum exemplo ou case relacionado com empresas brasileiras ou que retratasse o contexto social brasileiro. Isso demonstra uma valorização excessiva ao estrangeirismo, prática comum no contexto brasileiro (WOOD; CALDAS, 2007), e que coloca em risco ações tomadas no âmbito das empresas, pois práticas estrangeiras descontextualizadas, culturalmente, colocam em risco a organização.

Em relação à categoria “Abordagens do conflito”, a revista aborda o conflito de maneira gerencialista interacionista. O enfoque dado ao conflito no trabalho é de que ele é positivo dentro da empresa e deve ser conversado e compreendido para que seja melhor gerenciado. Por muitas vezes, até mesmo estimulado, seguindo uma proposta interacionista. Entretanto, o conflito, conforme os artigos da revista Harvard Business Review Brasil, são sempre relacionados com questões de diferenças no ambiente de trabalho, diversidade de ideias e diferentes estilos.

Os artigos que foram analisados comunicam a ideia de conflito apenas sobre o olhar do gerente especificamente ou da equipe como um todo. Desta forma, o conflito não é transmitido sobre o ponto de vista do funcionário. Em relação a isso, não foram identificadas menções ao conflito como forma de manifestação à dominação exercida pelas organizações. O fato da revista não demonstrar o conflito na sua totalidade, demonstra certa parcialidade, que conforme analisado por Bourdieu (2007), é a intenção de mostrar alguns fatos para não mostrar outros.

Referente à categoria de "Estímulo ao conflito", todos os artigos analisados estimulam esse conflito de divergência de ideias dentro das organizações, e, seguindo os preceitos da teoria do gerenciamento do conflito, incentivam uma interação entre as partes. Pode-se identificar esse posicionamento de interação entre as partes no trecho abaixo:

Obviamente, nem todo conformismo é ruim. Mas, para serem bem-sucedidas e evoluir, as organizações precisam atingir um equilíbrio entre adesão às regras formais e informais que fornecem a estrutura necessária e a liberdade que ajuda os funcionários a trabalhar da melhor forma possível. O pêndulo tem oscilado muito longe da conformidade. Em outra pesquisa recente que realizei com mais de mil funcionários de vários segmentos empresariais, menos de 10% afirmaram trabalhar em empresa que encorajava a não conformidade. Isso não surpreende: durante décadas prevaleceram os princípios da gestão científica. Os líderes focavam exageradamente em criar processos eficientes e fazer com que os funcionários os seguissem. Agora eles precisam entender quanto o conformismo prejudicou seus negócios e permitir — e até promover — o

que eu chamo de não conformismo construtivo: comportamento que desvia das normas organizacionais, as ações ou expectativas comuns dos outros, em benefício da organização. (HBRB, JAN/2017).

No extrato acima, fica evidente o posicionamento da matéria em alertar os prejuízos causados por uma administração do conflito que foi, por muitos anos, tradicional. Ponto importante da análise é a última frase, onde o texto deixa claro que tal “não conformismo construtivo” – o conflito, deve atuar para melhorar o desempenho da organização (HBRB, JAN/2017). Na citação abaixo, tem-se outro exemplo de matéria que incita a interação entre as partes:

Recentemente eu contratei uma pessoa para integrar nossa equipe de pesquisa. Eu disse a ela: “Espero que você incendeie as discussões. Que nos force a dizer o que nos é mais desconfortável”. E ela continuava perguntando: “Você está realmente propondo isso?”, e eu lhe assegurava: “Estou esperando!”(HBRB, JAN/2017)

No trecho citado, fica claro o incentivo a esse tipo de conflito. Porém, é importante salientar o caráter superficial destas relações ditas como conflituosas. Sobre um olhar mais crítico, esse tipo de conflito que o texto supostamente defende, nada mais é do que relações cotidianas de trabalho, onde dois indivíduos debatem sobre questões relacionadas às tarefas. Da mesma forma, o conflito é incentivado no trecho seguinte: “Na Ariel, as pessoas são incentivadas a questionar, a investigar mais e a não acreditar que tudo continuará sempre igual”. (HBRB, JAN/2017).

Neste outro trecho abaixo, da edição de março, mais uma vez a ideia de estimular o conflito de maneira a colocar pessoas com diferentes estilos a trabalhar junto é reforçada:

Ao forçar a aproximação de opostos — escalá-los para colaborar em pequenos projetos e depois em outros maiores, se a química estiver funcionando — você cria parcerias complementares em suas equipes. Também é importante cercar-se de seus próprios opostos para equilibrar suas tendências como líder. Trata-se, na verdade, de gerar atrito produtivo. Pense em John Lennon e Paul McCartney, Serena e Venus Williams e os Steves (Jobs e Wozniak). As diferenças tornaram essas colaborações poderosas (HBRB, MAR/2017).

Na edição de março, o texto deixa bem claro que preza pela interação entre as partes. Novamente, prevalece a ideia de atingir as metas, “(...) e quando o grupo passa por conflitos de personalidade, faço o possível para facilitar a interação. No final, todos nós trabalhamos melhor, juntos, para atingir nossas metas e as do

departamento” (HBRB, MAR/2017). Na sequência, mais um trecho sobre a questão de estimular o conflito dentro da organização:

Langer assentiu. Sob sua liderança, todos são convidados a apresentar ideias para projetos e escolher aqueles de que querem participar. “É um esforço da equipe”, ele afirma. “Trata-se de empoderar as pessoas. De fazê-las sentir que têm valor e que é bom sugerir coisas.” Isso contrasta com a maioria dos laboratórios acadêmicos e corporativos, onde o diretor seleciona os projetos. (HBRB, NOV/2017)

O predomínio na revista a essa forma de conflito, é, incontestavelmente, uma forma de manter a dominância do capital. Conforme Tragtenberg (1980, p.20), “a participação, reduzida a lucros, permitirá a cada uma sua parte; reduzida a uma informação melhorada, contribuirá para o bom funcionamento do sistema”. Deste modo, a estrutura dominante se torna cada vez mais sólida e a revista cumpre seu papel em defender a política cognitiva vigente (RAMOS, 1989).

Além da questão de estimular o conflito, fica claro na leitura dos artigos os motivos por que se deve encorajar esse tipo de dissidência dentro do ambiente de trabalho. Os motivos alegados sempre estão relacionados à questão da produtividade e do desempenho da empresa. Todos os artigos que contêm a temática do conflito possuem também relacionados a ele algum tipo de resultado positivo que terá de retorno.

Conforme abordado no referencial teórico do capítulo três, parece claro que o fato do conflito ser estimulado sempre acompanhado da possibilidade de algum retorno econômico, está intrinsecamente ligado à visão utilitária gerada pela cultura do gerencialismo (GAULEJAC, 2007). Esta racionalidade instrumental parece não ser adequada quando o objeto em análise são as relações humanas.

Dentre os trechos que falam desse ganho de desempenho relacionado ao conflito, podemos citar:

O não conformismo construtivo pode ajudar as empresas a evitar esses problemas. Se só metade do tempo gasto pelos líderes garantindo o conformismo fosse gasto na criação de mecanismos que encorajam a dissidência construtiva, o engajamento dos funcionários, a produtividade e a inovação aumentariam significativamente. (HBRB, JAN/2017)

Em outro texto, a revista fala sobre a obtenção de resultados melhores através do conflito, como se pode perceber no trecho abaixo:

Como Scott Page admite, a diversidade pode resultar em conflito. E, às vezes, realmente resulta em conflito na Ariel. Mas, como escreve Page, quando você se encontra numa reunião discutindo com seus colegas, deve ficar de pé e aplaudir. A dissidência nos leva a um resultado melhor. Pode ser mais fácil estar rodeado de pessoas que concordam com você, mas isso não leva a resultados sólidos. (HBRB, JAN/2017)

Outro extrato da revista que demonstra tirar vantagem de situações de conflito para proveito da organização pode ser observado no trecho: “No artigo, expomos os valores de cada estilo, abordamos o desafio que é reunir pessoas com enormes diferenças de estilo e explicamos como aproveitar a diversidade cognitiva nas organizações”. (HBRB, MAR/2017).

No trecho abaixo, a revista passa a ideia de um melhor desempenho advindo dos conflitos, no qual o resultado da interação de pessoas com diferentes perspectivas seriam novas formas de pensar nos problemas.

É isso que acontece quando você reúne pessoas com diferença de background”, explica Giovanni Traverso, gastroenterologista e engenheiro biomédico da Harvard e pesquisador convidado do MIT que chefia a equipe. “Isso leva a novos *insights* e novas formas de pensar no problema.” (HBRB, NOV/2017).

Em relação à "Presença de guias para o sucesso", nas reportagens que abordam o conflito diretamente, foi constatado que todas utilizam receitas prontas para os leitores. Tal prática pode ser notada no trecho: “Seis estratégias podem ajudar os líderes a encorajar o não conformismo construtivo nas organizações — e em si mesmos”. (HBRB, JANEIRO/2017). A presença deste tipo de receita para lidar com as situações são artifícios claros da literatura popular de negócios (WOOD e PAULA, 2002). Outro exemplo destes guias para se atingir o sucesso pode ser encontrado no trecho abaixo:

Uma vez identificados os estilos de trabalho dos membros da equipe e uma vez entendido que as diferenças podem ser benéficas ou problemáticas, você precisa administrá-las diligentemente para que toda a frustração não recaia sobre você e não lhe reste nenhum lado positivo. Faça isso de três formas: (...) (HBRB, MARÇO/2017).

Além da instrução de três formas explicitado no trecho em evidência acima, verifica-se o tom laudatório empregado, quando utilizadas palavras como “faça”. Assim, cabe ao leitor cumprir tais práticas sem a análise crítica.

Referente à categoria que envolve "Agentes legitimadores" presentes nos artigos, em boa parte dos textos considerados como relacionados ao tema conflito

foram encontrados agentes legitimadores da ideia ali exposta a fim de dar mais credibilidade também ao conteúdo exposto. Desta forma, pode-se verificar a presença de tais legitimadores no trecho exposto abaixo:

Em fevereiro de 2014, fiz uma palestra na Impact Summit, uma conferência para as 250 mulheres mais importantes da área financeira. Uma pessoa, em particular, destacou-se: Mellody Hobson, presidente da Ariel Investments, empresa de gestão de investimentos de Chicago, com escritórios em Nova York e Sidney. Hobson é diretora da Estée Lauder e da Starbucks e presidiu o Conselho da DreamWorks Animation até sua recente aquisição pela Comcast NBC Universal (HBRB, JAN/2017).

É possível observar o caráter excepcional dado à mulher mencionada, tais adjetivos servem a fim de legitimar a ideia a ela vinculada. Em adição a ideia de agentes legitimadores, no trecho seguinte é feita menção a prática empregada em uma empresa multinacional com a finalidade de demonstrar um tom de verdade absoluta à prática. Esta técnica legitimada pela empresa, nada mais é do que os já observados incentivos a conflitos funcionais, que segundo Robbins (2002), irão trazer benefícios para as organizações. Tem-se ainda a utilização de Platão e Sócrates de forma descontextualizada:

Na Ariel, as pessoas são incentivadas a questionar, a investigar mais e a não acreditar que tudo continuará sempre igual. Fazer perguntas é extremamente importante. Pense em Platão e Sócrates — foi o que fizeram. A forma socrática de questionar levou a melhores ideias e resultados. As perguntas não geram só respostas, mas também progressos. Eu quero que o hábito de perguntar esteja impresso no DNA de nossa empresa. Costumamos brincar dizendo que quando todos concordam sobre uma ação, isso é motivo de preocupação.

Além destes, mais um artigo que utiliza a supervalorização de agentes legitimadores é o artigo “Faça com que suas estrelas colaborem”, como pode ser constatado abaixo:

Observei tudo isso ao longo da última década em minha pesquisa empírica em mais de uma dúzia de empresas de serviços profissionais. Por meio de pesquisas e entrevistas com centenas de executivos e funcionários de empresas de todos os setores, descobri padrões semelhantes em empresas farmacêuticas, empresas de imóveis comerciais, instituições financeiras e outras organizações baseadas no conhecimento. (HBRB, MARÇO/2017)

Uma forma muito comum de legitimar o conteúdo é através dos gurus da administração (WOOD; PAULA, 2002). É possível visualizar tal prática no trecho abaixo:

Então fiz o que os CEOs geralmente fazem quando enfrentam um labirinto onde podem se perder — pedi ajuda e orientação a um executivo consultor e especialista em mudança organizacional, Phil Harkins, com quem já havia trabalhado antes em vários outros sistemas de saúde, incluindo a Centura. Ele entendeu perfeitamente nossa situação e propôs que tentássemos algo novo (HBRB, AGOSTO/2017).

De maneira geral, os artigos analisados da revista Harvard Business Review Brasil foram categorizados e agrupados nas categorias analisadas a fim de, não somente, fazer uma análise qualitativa quanto quantitativa. Portanto, os dados analisados foram compilados conforme quadro abaixo:

Tabela 9: Revista HBRB – análise geral de todas edições de 2017

TÍTULO	PRODUTIVIDADE	LEGITIMADOR	GUIA	INDIVÍDUO
Permita que seus funcionários sejam rebeldes	SIM	NÃO	SIM	NÃO
Como o líder pode ajudar os funcionários a combater o status quo no dia a dia	SIM	SIM	SIM	NÃO
Pioneiros, condutores, conciliadores e guardiões	SIM	NÃO	SIM	NÃO
Como os estilos de trabalho auxiliam a liderança	SIM	SIM	SIM	NÃO
Faça com que suas estrelas colaborem	SIM	SIM	SIM	NÃO
Como manter os funcionários da assistência médicos envolvidos com a mudança	SIM	SIM	SIM	NÃO
O Edison da Medicina	SIM	SIM	SIM	NÃO

Fonte: elaborado de acordo com os dados analisados em pesquisa documental.

Conforme o quadro acima, a partir da visualização dos dados gerais analisados da revista, é possível afirmar com clareza que a revista Harvard Business Review Brasil possui todas as características de um agente disseminador das práticas da cultura gerencialista. O fato de todos os artigos quando abordam o conflito no ambiente de trabalho focar na questão da produtividade e nenhum dos textos defender questões relacionadas ao indivíduo, embasam isso.

Além do aspecto de reproduzir a cultura do *management*, a revista utiliza também recursos tradicionais da mídia do *mainstream*, como agentes legitimadores e receitas para o sucesso, embora de maneira mais sofisticada, visto seu público alvo. Estes artifícios utilizados preocupam, pois tornam as práticas gerencialistas

indicadas como verdades absolutas, além de induzirem os leitores de fazerem uso delas sem análise crítica.

De forma geral, o conflito é abordado de maneira estritamente gerencialista pela revista Harvard Business Review. Ao retratá-lo desta maneira, a revista sustenta um modelo de gestão com consequências nefastas para a vida dos trabalhadores, que vai desde a supressão de manifestações existenciais dos indivíduos até o adoecimento das pessoas (GAULEJAC, 2007).

O conflito é estimulado, segundo a revista, pois vai aumentar a produtividade e melhorar o desempenho. Desta forma, a revista privilegia somente as organizações e aqueles beneficiados por elas, desconsiderando outros agentes envolvidos, como os trabalhadores. Portanto, ao desconsiderar em seus textos questões sociais, a revista Harvard Business Review Brasil retira a possibilidade de seu leitor se tornar um agente de mudança (RIBEIRO, 2006).

6.4 COMPARATIVO ENTRE AS REVISTAS: UMA ANÁLISE HOLÍSTICA

As três revistas analisadas apresentam o conflito seguindo a lógica do *management*, já que visam, especialmente, intensificar os lucros já exorbitantes das corporações nacionais e internacionais. Apesar do objetivo das três revistas em perpetuar a dominância gerencialista ser o mesmo, a maneira como é feita é diferente. A revista *Você S/A*, por ser direcionada a um público leitor que deseja subir na “escada profissional”, apresentando o conflito como uma maneira a ajudar seu público a fazer isso, já que o conflito é visto como uma dinâmica criativa de impulso produtivo. No caso da revista *EXAME*, um culto acentuado ao *management* e ao sucesso profissional transmite uma visão utilitária do funcionário, onde o conflito não tem espaço, sendo tratado como algo a ser combatido. Já a revista Harvard Business Review Brasil, por seu aspecto de direcionamento a gestores, apresenta o tema conflito de modo a trazer maior produtividade para a organização. Para isso, a magazine incita práticas que façam os indivíduos interagir, discutir e doar-se mais em prol da empresa. De qualquer modo, nas três revistas, as empresas serão beneficiadas em detrimento de uma maior “rendição” do funcionário.

A revista *Você S/A*, reproduz os aspectos da cultura do *management* direcionada ao indivíduo. Seu conteúdo pode ser considerado como um adestramento para o leitor, visto que a revista fornece os passos para o funcionário

ser mais produtivo e atrativo para empresa. Apesar da revista ser a única a trazer aspectos do trabalho como uma forma de dominação sobre o funcionário em um dos seus textos, o fato da revista utilizar artifícios como o sensacionalismo, retira a possibilidade de qualquer alteração dentro da organização e maior qualidade de vida para o funcionário.

Já a revista *Harvard Business Review Brasil*, reproduz os aspectos da cultura do *management* totalmente direcionado para a empresa e sua gestão. A revista estimula o conflito segundo a abordagem interacionista, na qual o indivíduo fica mais comprometido com a empresa a fim de aumentar a produtividade.

Todas as revistas utilizam deliberadamente artifícios da mídia popular de negócios, como receitas prontas e agentes legitimadores. De todos os artigos e revistas, apenas um retrata os aspectos de dominação que a organização tem sobre os empregados.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Discutiu-se neste trabalho o modo como o conflito organizacional é abordado através das mídias do *mainstream*, que são agentes disseminadores da cultura management. Procuramos demonstrar, através da análise do conteúdo de três grandes revistas de negócios do cenário nacional, os perigos atrelados à leitura do material, idealista e inconsequente, reproduzido por essas revistas.

Apesar da hipótese anterior a pesquisa, de que o conflito era abordado pelas revistas populares de negócios como algo a ser evitado através de uma postura enérgica e manipuladora por parte dos gestores, as revistas mostraram abordar o conflito de maneira a perpetuar a lógica dominante do *management* de diferentes maneiras. Estes diferentes modos de preservar o gerencialismo são muito mais sofisticados e eficazes do que a postura de controle hierárquico tradicional (GAULEJAC, 2007).

Constatou-se que, a lógica dominante é disseminada não somente para gestores, mas também para tentativa de doutrinação e condicionamento de trabalhadores. O conteúdo divulgado pela revista Você S/A demonstra ganhos profissionais em saber lidar e relevar conflitos. Desta forma, as reportagens focadas no indivíduo, exaltam pontos positivos para a carreira em saber lidar e relevar insatisfações, além de mostrar aos indivíduos que a responsabilidade é deles, isentando as organizações (GAULEJAC, 2007).

A revista Você S/A coloca como uma escolha do indivíduo abordar o conflito ou não. Conforme analisado no referencial teórico, as organizações estão formatadas de maneira a privilegiar o controle (MOTTA, 1979) e qualquer manifestação contra esse formato pode deixar o funcionário exposto à demissão (GAULEJAC, 2007). Tal fato demonstra a dificuldade do indivíduo em se manifestar contra a organização e de total desconhecimento por parte da revista sobre o tema.

Para a maior revista de negócios do Brasil, a revista EXAME, o conflito é elevado a segundo plano. As “variedades” conforme descritas por Bourdieu (1997) possuem um destaque muito maior do que assuntos relacionados ao cotidiano das empresas. Além do não interesse com problemas de ordem social, o viés utilitário utilizado para representar o indivíduo e a exaltação ao desempenho, dão a impressão de que a revista aborda o conflito de maneira tradicional, sem espaço para conflitos na organização.

Já para a revista Harvard Business Review Brasil, o conflito é abordado seguindo a teoria interacionista (RAHIM, 2002) de abordagem do conflito. O conteúdo direcionado a gestores de empresas é focado estritamente em aumentar a produtividade e o desempenho das organizações. Todos os artigos da revista que abordam o conflito tratam da questão da produtividade e nenhum aborda questões subjetivas dos profissionais.

Mesmo ao abordar temas que representem de alguma forma assuntos relacionadas às relações de trabalho nas organizações, as revistas acabam por fazer isso de maneira inconsequente e perigosa. A utilização do sensacionalismo em matérias deste tipo compromete a mensagem transmitida. Levando em conta a ideia descrita por Thompson (1998) no referencial teórico, o resultado das interações entre o conteúdo produzido pela indústria da mídia e o entendimento do leitor resulta em consequências negativas aos trabalhadores, que possivelmente serão ainda mais instrumentalizados.

Constatou-se a presença de receitas prontas para lidar com conflitos em todas as revistas. Os guias para lidar com estas situações foram escritos de modo a perpetuar a lógica dominante da organização sobre os indivíduos, pois induz os gestores a conduzirem seus trabalhadores de forma a usurpar ainda mais sua mão de obra. O tom laudatório e salvacionista que acompanha estes passos descritos faz com que os leitores o assumam de maneira integral sem fazer análises próprias. Um ponto surpreendente da pesquisa foi a constatação de dicas irresponsáveis feitas pelas revistas *Você S/A* e *EXAME*. Estas dicas têm como efeito a precarização das relações de trabalho ao incitar práticas que expõem ainda mais o trabalhador à pressão, exposição e controle dentro do trabalho.

Outra característica presente nas três revistas populares de negócios é a presença de agentes legitimadores nos textos. A grande maioria dos textos contém estes elementos, que variam desde universidades renomadas, gurus da administração, atletas mundiais e filósofos clássicos. Trata-se de uma combinação, um tanto quanto desesperada, de conseguir implantar ideias de aumento da produtividade. A utilização deliberada e fora de contexto, chama atenção pela capacidade de deslocar a atenção do tema para o agente em si. Com a presença de tais agentes legitimadores, a possibilidade do leitor não questionar o conteúdo ali exposto se torna maior (WOOD; PAULA; 2002).

Além do sensacionalismo, todas as revistas abordam o conflito somente de maneira gerencialista, pois priorizam estritamente a produtividade. O conflito na perspectiva das revistas é visto como discussões em reuniões, diferenças ideológicas, sinceridade entre chefe e funcionário. Se comparado ao conflito conforme autores críticos das organizações, como Motta (1979) e Ramos (1989), o conflito descrito pelas revistas não seria de certa forma um conflito do trabalhador (subordinado) contra a organização (dominador), e sim, situações cotidianas do trabalho.

É evidente, ao analisar as revistas, que todas excluem qualquer aspecto existencial que o indivíduo possa manifestar em relação ao trabalho. Este fato demonstra a intenção das revistas, que alinhadas ao *management*, tendem a suprimir qualquer fato que prejudique o desempenho econômico (GAULEJAC, 2007).

Uma das causas destas revistas de baixa qualidade possuírem uma audiência tão grande no cenário nacional está atrelada a falta da produção (PAULA, 2001) e democratização de conteúdo científico no Brasil. O conteúdo fornecido pelas revistas está disponível na próxima banca da esquina, enquanto o material produzido pelas universidades é disponibilizado apenas para um seletivo grupo.

O conflito dentro das organizações pode ser uma das formas (se não a única) dos funcionários realmente demonstrarem suas insatisfações quanto ao trabalho ou as condições do mesmo. Entretanto, a lógica gerencialista reproduzida pelas revistas faz os indivíduos não manifestarem estas insatisfações. A mídia popular de negócios é tão responsável pela precarização do trabalho quanto o *manager* que utiliza seus trabalhadores como instrumentos para atingir melhores resultados econômicos.

A administração das empresas brasileiras é incitada pelas revistas populares de negócios de modo a perpetuar a lógica gerencialista. A leitura das revistas populares de negócios aguça no leitor a ânsia por mais produtividade e melhor desempenho, no entanto, não fala em momento algum sobre abrir espaço para o conflito de verdade. Consequentemente, o gestor que também é leitor, não dá espaço para manifestações existenciais dentro da organização, o que certamente resulta na falta de qualidade de vida no trabalho. É essa a administração que queremos?

REFERÊNCIAS

- ABRAMO, L. W. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?**. 2007. Tese (doutorado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-23102007-141151/pt-br.php>. Acesso em: maio 2018.
- AZEVEDO, A.; STEFANI, D. A linguagem gerencial analisada à luz da teoria dos atos de fala de J. L. Austin: estudo do pensamento de Peter Drucker. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 16, n. 40, p. 173-190, 2014.
- BARBOSA, L. Ponto Crítico: Conhecimento ou Adestramento?. **Revista de Administração de Empresas Executivo**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 80-84, 2003.
- BERTERO, C. O. Tipologias e teoria organizacional. **ERA**, v. 21, n. 1, p. 31-38, jan./mar, 1981.
- BOURDIEU, Pierre. **Sobre a televisão**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.
- BRASIL. **Pesquisa Brasileira de Mídia 2016**. Hábitos de consumo de mídia pela população brasileira. Disponível em: <<http://www.pesquisademidia.gov.br/#/Geral/details-917>>.
- CARVALHO, J. L. F.; CARVALHO, F. A. A.; BEZERRA, C. O monge, o executivo e o estudante ludibriado: uma análise empírica sobre leitura eficaz entre alunos de administração. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 535-549, 2010. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323227826010>>.
- CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2012
- CHANLAT, J. F. **A gestão dos conflitos nas organizações**. In: CHANLAT, J-F. O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas. v. 3. São Paulo: Atlas, 1996.
- DEUTSCH, M. **Cooperation and Conflict**: a personal perspective on the history of the social psychology study of conflict resolution. In: M. A. West, D. Tjosvold & K. G. Smith (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*. cap. 2, p. 8-43. Chichester: Wiley, 2003.
- DIMAS, I. D; LOURENÇO, P. R. **Conflitos e gestão de conflitos em contexto grupal**. In A.D. GOMES, *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos: Contributos para a investigação e intervenção*. cap. 4, p. 195-232. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2011.
- DRUCKER, P. F. **A profissão do administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, M. T; FISHER, R. M. **Relações de Trabalho e Políticas de Gestão – uma História das Questões Atuais**. 16º Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, v. 8, p. 106-120. Canela: Anpad, 1992.

FOLLETT, M. P. **Profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Idéias & Letras, 2007.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GILL, R. **Análise de Discurso**. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 3 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

HARDY, C.; CLEGG, S. R. **Alguns ousam chamá-lo de poder**. Handbook de estudos organizacionais. v. 2. São Paulo: Atlas, 2002.

HOCKER, J.; WILMOT, W. **Interpersonal conflict**. Dubuque: William C. Brown Publishers, 1985.

KENIX, L. J. 2011. **Alternative and Mainstream Media: The converging spectrum**. London: Bloomsbury Academic.

MISOCZKI, M.; VECCHIO, R. Experimentando pensar: da fábula de Barnard à aventura de outras possibilidades de organizar. **Cadernos EBAPE.BR**. v. 4, n.1, 2006.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996

MOTTA, F. C. P. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo , v. 19, n. 3, p. 11-25, 1979. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475901979000300002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: maio de 2018.

_____. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira, 1986.

PAULA, A. P. P de. Trangtenberg e a resistência da crítica : pesquisa e ensino na administração hoje. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 77-81, 2001.

RAHIM, M.; RAHIM, A. Toward a theory of managing organizational conflict. **International Journal of Conflict Management**, v. 13, 3 ed., p. 206-235, 2002. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/eb022874>>.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da Riqueza das Nações**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

_____. Modelos de homem e teoria administrativa – ascensão do homem parentético. **Revista de administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 3-12, 1984.

REVISTA EXAME. **Mídia Kit**. São Paulo: Abril. Disponível em: <<http://publica.bril.abril.com.br/marcas/exame/plataformas/revista-impressa>>.

RIBEIRO, J. U. Política e Administração. **Organizações & Sociedade**, Bahia, v. 13, n. 37, p. 166-193, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, 1997. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v37n2/a03v37n2.pdf>>.

SILVA, R. C. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 797-816, 2003.

THOMPSON, J. B. **A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Moraes, 1980.

VIZEU, F. V. **A origem do management**. In: **Management no Brasil em perspectiva histórica: o projeto do IDORT nas décadas de 1930 e 1940**. 2008. 254 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008. Cap. 3, p. 38-80.

WOOD JR, T.; PAULA, A. P. P. **Pop management: pesquisa sobre as revistas populares de gestão no Brasil**. In: EAESP/FGV/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações. São Paulo: Relatório de pesquisa nº 3/ 2002.

_____. A mídia especializada e a cultura do management. **Organizações & Sociedade**, Bahia, v. 13, n. 38, 91-105, 2006.

WOOD JR., T.; CALDAS, M. P. **Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira**. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2007.