

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO**

CÁSSIA APARECIDA LOPES DA SILVA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E TRABALHO:
O DISCURSO DAS REVISTAS VOCÊ S/A E VOCÊ RH
NA INSTITUIÇÃO DE SENTIDOS DE GESTÃO DE SI NO TRABALHO**

Porto Alegre, maio de 2020.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO**

CÁSSIA APARECIDA LOPES DA SILVA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E TRABALHO:
O DISCURSO DAS REVISTAS VOCÊ S/A E VOCÊ RH
NA INSTITUIÇÃO DE SENTIDOS DE GESTÃO DE SI NO TRABALHO**

Tese defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGCOM/UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Comunicação e Informação.

Orientador: Prof. Dr. Rudimar Baldissera

Porto Alegre, maio de 2020.

CIP - Catalogação na Publicação

Silva, Cássia Aparecida Lopes da
Comunicação organizacional e trabalho: o discurso
das revistas Você S/A e Você RH na instituição de
sentidos de gestão de si no trabalho / Cássia
Aparecida Lopes da Silva. -- 2020.
341 f.
Orientador: Rudimar Baldissera.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e
Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Comunicação
e Informação, Porto Alegre, BR-RS, 2020.

1. Gestão de si no trabalho. 2. Comunicação
organizacional. 3. Estratégias discursivas. 4.
Subjetividade. 5. Trabalho. I. Baldissera, Rudimar,
orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

CÁSSIA APARECIDA LOPES DA SILVA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E TRABALHO:
O DISCURSO DAS REVISTAS VOCÊ S/A E VOCÊ RH
NA INSTITUIÇÃO DE SENTIDOS DE GESTÃO DE SI NO TRABALHO**

Tese defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGCOM/UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Comunicação e Informação.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Rudimar Baldissera – UFRGS/PPGCOM

Orientador

Prof. Dr. João José Azevedo Curvello – UnB/PPGCOM

Examinador

Profa. Dra. Marlene Branca Sólito – UCS

Examinadora

Profa. Dra. Andrea Poletto Oltramari – UFRGS/PPGA

Examinadora

Profa. Dra. Ilza Maria Tourinho Girardi – UFRGS/PPGCOM

Examinadora

*No es la luz lo que importa en verdad
Son los 12 segundos de oscuridad
(Jorge Drexler)*

AGRADECIMENTOS

Há oito anos percebi que minha escolha profissional já não era mais suficiente para que me sentisse realizada, e comecei a me preparar para entrar na vida acadêmica. Ao final dessa trajetória de mudança, mais do que a rotina, o *dress code*, e as atividades de trabalho, quem mudou fui eu. Sou muito grata a essa oportunidade, à sorte que tive (pois nem todos, ainda que também competentes, conseguem esse êxito), e a tantas pessoas que me apoiaram, muitas das quais menciono a seguir.

Ao professor Rudimar Baldissera, meu orientador, pela generosidade, pelo companheirismo, pelas chamadas de atenção sempre oportunas. Obrigada por mostrar que o mundo acadêmico não é fácil, mas que aqui também há vida, alegria e amizade. Foi um presente poder conviver contigo nesses seis anos entre mestrado e doutorado.

Aos/Às colegas do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (Gccop), seres tão especiais que o destino colocou na mesma estrada que segui. Obrigada por tudo que me ensinaram nas discussões; nos conselhos; nas indicações de bibliografias; nas atividades dos projetos e eventos. Obrigada por compartilharem suas pesquisas e percepções em nossas reuniões; por tudo o que li (ou pelo menos conheci) em função das pesquisas de vocês; pelas caronas; pela companhia nas poucas viagens a congressos que conseguimos fazer juntos; e pela parceria. Cada um de vocês é muito especial para mim, e muitos são mais do que colegas, são amigos. Nomeio aqui aqueles/as de quem estive mais próxima e que me ajudaram de forma mais concreta em alguns ou em muitos momentos: Amandinha; Basílio; Bruno Vinhola; Diego; Jean; Isaura; Magno; Moniquinha, Nick; Renata; Vivi Dutra.

Agradeço à professora Marlene Branca, querida Branca, pela dedicação e pela gentileza sem igual desde os tempos do mestrado. Que sorte a minha!

À professora Andrea e ao professor Curvello minha gratidão pelos ensinamentos, trocas e oportunidades que me proporcionaram, ao longo de minha formação acadêmica, em discussões, congressos e eventos. Às professoras Marlene Branca e Andrea, agradeço pela generosidade na avaliação de meu projeto de qualificação, por me mostrarem tantos caminhos possíveis para a tese e para pesquisas futuras. A vocês e às professoras Ilza e Vera Regina Schmitz, obrigada por aceitarem o convite para contribuir com esta pesquisa na banca final.

Aos/Às professores/as de outros programas de pós-graduação da UFRGS, que me aceitaram em suas disciplinas e me ajudaram a compreender um pouco dessa categoria e desse fenômeno tão fascinante que é o trabalho, especialmente: Fernanda Spanier Amador (PPG PSI);

Jorge Alberto Rosa Ribeiro (PPG EDU); e Ricardo Gonçalves de Oliveira (PPGS); pela acolhida, pela generosidade e pelo exemplo. Estendo o agradecimento aos/às queridos/as colegas que encontrei em suas disciplinas, com quem sigo compartilhando conhecimentos.

Aos/Às professores/as, demais servidores/as e colegas do PPGCOM e da Fabico, pelo aprendizado, pelas trocas, pelas oportunidades que me proporcionaram, pela torcida e pela convivência.

Aos/Às alunes da UFRGS e do IF Sul com quem aprendi e aprendo tanto, e que me fazem acreditar que vale a pena ter escolhido me tornar professora.

Aos/Às colegas e aos/às amigos/as que já encontrei no IF Sul.

Aos/Às colegas de Programas de Pós-Graduação em Comunicação do RS e de outros estados brasileiros com quem pude trocar e aprender em disciplinas e eventos acadêmicos.

Às irmãs de alma que a vida acadêmica me deu: Fabiane Sgorla; Noele Duarte; Mônica Campana e Mônica Pieniz, por todo o incentivo, pela cumplicidade, por seguirem comigo, e por acreditarem em mim até quando nem eu acreditava.

À minha mãe, Seleste (*in memoriam*), e meu pai, Carlos Alberto, por mostrarem que a única herança que podiam me deixar era também a mais valiosa: a educação, o conhecimento e o senso crítico. À irmã, Carla; à sobrinha e afilhada, Manuela; ao irmão, Carlos; à boadrasta, Ângela; à Isabely, ao Dalton; obrigada pelo apoio e torcida, mesmo eu tendo sido tão ausente, presencialmente, nos últimos anos.

A tantos familiares e amigos que me acompanharam nessa jornada, aos quais precisei dizer muitos ‘nãos’ a seus convites, para poder me dedicar à tese.

Aos/Às trabalhadores/as das bibliotecas em que passei muitas e muitas horas nesses anos: da Biblioteca da Fabico; da Biblioteca da PUCRS; da Biblioteca da ESPM Sul. Obrigada por terem feito muito mais do que o trabalho de vocês, por tratarem a mim e a todes como pessoas (e não apenas como usuários), pelo sorriso com que me receberam, pelo apoio de sempre.

À UFRGS, Universidade de excelência, pública e gratuita, condições sem as quais eu não conseguiria ter chegado até aqui.

À Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior (Capes), que viabilizou essa pesquisa por cinco meses, período em que estive sem trabalho remunerado, e no qual fui bolsista. No momento atual em que cortes de bolsas têm acontecido sem explicações e critérios concretos, destaco que sem esse apoio talvez não tivesse chegado até aqui.

RESUMO

Interessados no tema da conformação do trabalho nos modos flexíveis de produção, procuramos compreender a noção de trabalhador gestor de si (DARDOT; LAVAL, 2017; HAN; 2014), tendo como pano de fundo a ideologia gerencialista de Gaulejac (2007) e, como objetivo geral, explicitar como veículos de comunicação voltados ao público corporativo (especialmente as revistas *Você S/A* e *Você RH*) promovem noções sobre o/a trabalhador/a ideal na contemporaneidade e disseminam como verdade modelar a concepção de gestão de si no trabalho. Para isso, partimos das noções de cultura organizacional de Schein (2009) e Fleury (2013); comunicação organizacional de Baldissera (2004; 2014b; 2014c) e elegemos como objeto empírico onze matérias das revistas *Você S/A* e *Você RH*, entendendo que seus conteúdos podem circular de diversas formas e em diversas direções nos ambientes de trabalho, sendo constitutivos do discurso organizacional sobre o trabalhador idealizado na atualidade. Como fundamentação para a discussão, realizamos um breve resgate sobre a noção de trabalho produtivo (MARX, 2016; DAL ROSSO, 2008); sobre as principais transformações do mundo do trabalho, com base em Weber (2013), Antunes (2018; 2011; 2009), De Decca (1983) e Gounet (1999), entre outros; e sobre possibilidades de precarização do trabalho na atualidade (ANTUNES, 2018; 2009; HOLZMANN, 2015; 2011; DAL ROSSO, 2017). Desse modo, procuramos circunscrever a gestão de si no trabalho, levando em conta a necessidade cada vez maior de que as pessoas invistam sua subjetividade nas atividades produtivas (GAULEJAC, 2007), o que tende a ser utilizado pelo capital, por meio do exercício de psicopoder (HAN, 2017; 2014) que coopta trabalhadores/as de corpos dóceis (FOUCAULT, 1987) e de mentes dóceis. Para alcançarmos nosso objetivo, realizamos uma pesquisa qualitativa sobre as matérias selecionadas, tendo como lente a Teoria Social do Discurso (FAIRCLOUGH, 2001), e como metodologias a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011) e os procedimentos de Análise Crítica do Discurso, com base em Fairclough (2001). Entre os principais resultados, encontramos marcas textuais e argumentos que conformam características do trabalhador idealizado na atualidade sob a forma das seguintes capacidades: relacionais; de desenvolvimento; cognitivas; de desempenho; de flexibilidade e adaptação; de autonomia e protagonismo; e a capacidade de insensibilidade. Também identificamos as seguintes estratégias comunicacionais que legitimam a gestão de si no trabalho: idealização do perfil do trabalhador gestor de si; silenciamento do trabalhador; imprecisão das recomendações; exaltação aos ambientes organizacionais democráticos e ‘descolados’; disseminação do desejo de ser gestor; romantização do desemprego e da atuação como autônomo; e associações entre trabalho e dinheiro. Nesse sentido, a pesquisa nos levou a compreender que a comunicação empreendida por organizações e por publicações de mídia identificadas com setores produtivos considerados de excelência, não apenas disseminam padrões idealizados de trabalho que legitimam o trabalhador gestor de si como, também, tendem a atuar na constituição de precariedades que assolam o mundo do trabalho na atualidade.

Palavras-chave: Gestão de si no trabalho. Comunicação organizacional. Estratégias discursivas. Subjetividade. Trabalho.

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND LABOR: DISCOURSE ANALYSIS OF THE MAGAZINES *VOCÊ S/A* AND *VOCÊ RH* IN THE ESTABLISHMENT OF MEANINGS FOR SELF-MANAGEMENT AT WORK.

In order to address the conformation of work based on flexible models of production, this research work seeks to understand the notion of workers' self-management (DARDOT; LAVAL, 2017; HAN; 2014) against the background of Gaulejac's (2007) managerial ideology and explain how communication vehicles aimed at a corporate audience (especially the magazines *Você S/A* and *Você RH*) promote notions of an ideal worker in contemporary times by disseminating the concept of self-management at work as an exemplary truth. To this end, we based our study on Schein (2009) and Fleury's (2013) concept of organizational culture, on Baldissera's (2004; 2014b; 2014c) definition of organizational communication and chose eleven articles of the magazines *Você S/A* and *Você RH* as our empirical object because we understand that their contents can spread both in different ways and in different directions within work environments, besides being responsible for the organizational discourse on today's idealized workers. To support our discussion, we briefly revisit the notions of productive labor (MARX, 2016; DAL ROSSO, 2008), the main transformations in the world of labor according to Weber (2013), Antunes (2018; 2011; 2009), De Decca (1983) and Gounet (1999), among others, and today's possible labor precariousness (ANTUNES, 2018; 2009; HOLZMANN, 2015; 2011; DAL ROSSO, 2017). Therefore, we sought to approach the issue of self-management at work taking into account the growing need for people to invest their subjectivity in productive activities (GAULEJAC, 2007), which tend to be explored by the capital by means of psycho-power (HAN, 2017; 2014), co-opting workers of docile bodies (FOUCAULT, 1987) and docile minds. To achieve our goal, we conducted qualitative research on the selected subjects through the perspective of the Social Theory of Discourse (FAIRCLOUGH, 2001), the Content Analysis methodologies (BARDIN, 2011), and Fairclough's (2001) Critical Discourse Analysis procedures. Among the main results, we found textual marks and arguments that describe today's idealized worker as featuring relational, developmental, cognitive, performance, flexibility and adaptation, autonomy and protagonism, as well as insensitivity capacity skills. We also identified the following communication strategies that legitimize self-management at work: the idealization of the profile of the self-managing worker; silencing of the worker; inaccuracy of recommendations; exaltation of democratic and 'cool' organizational environments; dissemination of the desire to be a manager; romanticization of unemployment and self-employment; work-money associations. In this sense, the research led us to understand that the communication undertaken by organizations and media publications identified with productive sectors considered of excellence not only disseminate idealized labor patterns that legitimize workers' self-management, but also tend to contribute to the precariousness that ravages today's labor world.

Key-words: Self-management at work. Organizational communication. Discursive strategies. Subjectivity. Labor.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Capas das edições da Revista Você S/A que compõem a Amostra	103
Figura 2 – Capas das edições da Revista Você RH que compõem a Amostra.....	104
Figura 3 – Imagem principal da Matéria n. 3	127
Figura 4 – Gestora representada na Matéria n. 8.....	156
Figura 5 – Imagem principal da Matéria n. 1	157
Figura 6 – Ambiente organizacional descontraído na Matéria n. 8.....	158
Figura 7 – Imagem principal da Matéria N° 2	163

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características das principais revistas de circulação nacional dedicadas à abordagem de assuntos sobre carreira e desenvolvimento profissional	97
Quadro 2 – Periodicidade das edições que compõem a Amostra.....	102
Quadro 3 – Delimitação do <i>corpus</i>	109
Quadro 4 – Capacidades do/a trabalhador/a encontradas na Amostra	114
Quadro 5 – Distribuição das capacidades do/a trabalhador/a no <i>corpus pesquisado</i>	115
Quadro 6 – Mapa de estratégias discursivas para legitimar a gestão de si no trabalho.....	138
Quadro 7 – Cargos desempenhados pelos autores principais nas matérias do <i>corpus</i>	142
Quadro 8 – Comparação entre cargos desempenhados por autores principais e outros autores nas matérias do corpus.....	143
Quadro 9 – Leitores projetados x Cargo dos autores principais das matérias.....	145
Quadro 10 – Semelhança entre os temas abordados nas duas revistas.....	149
Quadro 11 – Tipos de cargos e vínculos identificados nas matérias da editoria “Por dentro das profissões” que compõem a Amostra	168
Quadro 12 – Matérias da revista Você S/A sobre investimentos financeiros	172

SUMÁRIO

PREFÁCIO	11
1 INTRODUÇÃO	15
2 CONFORMAÇÕES DO TRABALHO: DO <i>TRIPALIUM</i> À GESTÃO DE SI NO TRABALHO	32
2.1 PRODUÇÃO FLEXÍVEL E O SURGIMENTO DO/A TRABALHADOR/A COM “ATTITUDE DE DONO”	37
2.1.1 Centralidade do trabalho nos modos flexíveis de produção	41
2.2 TRABALHO PRODUTIVO EM/DE SERVIÇOS E MAIS-VALIA PELA GESTÃO DE SI NO TRABALHO	45
2.3 PRODUÇÃO NOS MODOS FLEXÍVEIS E CONFORMAÇÕES DA GESTÃO DE SI NO TRABALHO	50
2.3.1 Pulsões transformadas em produção no trabalho com autonomia: pano de fundo do trabalhador/a gestor/a de si	50
2.3.2 Prazer e realização pelo/a trabalhador/a com atitude de dono/a	52
2.3.3 Mentis dóceis dos/as trabalhadores/as com atitude de dono/a: a força produtiva da realização de si	55
2.3.4 Ideologia da gestão de si no trabalho: contradições da subjetividade ampliada	58
3 COMUNICAÇÃO E MUNDO DO TRABALHO	65
3.1 A NOÇÃO DE COMUNICAÇÃO E OS SENTIDOS QUE CIRCULAM EM REVISTAS VOLTADAS PARA PÚBLICOS ORGANIZACIONAIS	65
3.2 CONFORMAÇÕES DOS ESPAÇOS DE TRABALHO E ESPAÇOS DA COMUNICAÇÃO NO MUNDO DO TRABALHO	70
3.3 SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	75
3.3.1 Gestores/as de equipes no contexto da cultura e da comunicação organizacional	81
4 ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO COMO MÉTODO E METODOLOGIA PARA ESTUDO DE PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO NO MUNDO DO TRABALHO	86
4.1 ABORDAGEM TEÓRICO-METODOLÓGICA	86
4.1.1 A Análise Crítica do Discurso no contexto do mundo do trabalho	93
4.2 COLETA E ORGANIZAÇÃO DE DADOS EMPÍRICOS	96
4.2.1 Primeira etapa: seleção das publicações e análise geral das revistas escolhidas	96
4.2.1.1 Sobre a Revista Você S/A	99
4.2.1.2 Sobre a Revista Você RH.....	100

4.2.2 Segunda etapa: definição da Amostra e coleta de dados.....	102
4.2.3 Terceira etapa: pré-análise e definição do corpus.....	108
5A GESTÃO DE SI NO TRABALHO NO DISCURSO DAS REVISTAS VOCÊ S/A E VOCÊ RH	111
5.1 MARCAS TEXTUAIS E ARGUMENTOS QUE INSTITUEM A GESTÃO DE SI NO TRABALHO NA ATUALIDADE	112
5.1.1 Características dos trabalhadores de sucesso	112
5.1.1.1 Capacidades relacionais	115
5.1.1.2 Capacidades de desenvolvimento	118
5.1.1.3 Capacidades cognitivas	120
5.1.1.4 Capacidades de desempenho	123
5.1.1.5 Capacidades de flexibilidade e adaptação	125
5.1.1.6 Capacidades de autonomia e protagonismo.....	129
5.1.1.7 Capacidade de insensibilidade	133
5.2 ESTRATÉGIAS DISCURSIVAS PARA LEGITIMAR A GESTÃO DE SI NO TRABALHO	137
5.2.1 Idealização do perfil do trabalhador gestor de si	139
5.2.2 Silenciamento do trabalhador	144
5.2.1.1 Relação entre autores dos textos e os leitores projetados pelas revistas	144
5.2.1.2 A representação da opinião de trabalhadores por meio das falas de gestores	146
5.2.1.3 Autoria coletiva das duas revistas	147
5.2.3 Imprecisão das recomendações.....	151
5.2.4 Exaltação aos ambientes organizacionais democráticos e ‘descolados’	153
5.2.5 Disseminação do desejo de ser gestor	162
5.2.6 Romantização do desemprego e da atuação como autônomo	166
5.2.7 Associações entre trabalho e dinheiro	170
5.3 SENTIDOS LEGITIMADORES DA GESTÃO DE SI NO TRABALHO AUTORIZADOS E COMUNICADOS PELAS REVISTAS VOCÊ S/A E VOCÊ RH.....	176
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	186
REFERÊNCIAS.....	192
APÊNDICE A – AMOSTRA TOTAL.....	202
APÊNDICE B - CAPACIDADES MAPEADAS NA AMOSTRA.....	206
APÊNDICE C – APLICAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO.....	209
ANEXO A – Matéria n. 1: NA ORDEM DE BILHÕES.....	269

ANEXO B – Matéria n. 2: A JORNADA DO LÍDER	271
ANEXO C – Matéria n. 3: SEJA UM PROFISSIONAL ÁGIL	283
ANEXO D – Matéria n. 4: INVISTA AGORA	295
ANEXO E – Matéria n. 5: CONSTRUINDO SOLUÇÕES	309
ANEXO F – Matéria n. 6: MEDALHISTAS CORPORATIVOS	311
ANEXO G – Matéria n. 7: NO CORAÇÃO DA MUDANÇA	313
ANEXO H – Matéria n. 8: A REGRA É SER VOCÊ MESMO	315
ANEXO I – Matéria n. 9: BARRIGA NO BALCÃO.....	321
ANEXO J – Matéria n. 10: A ERA DO PROTAGONISMO	325
ANEXO K – Matéria n. 11: DE TODOS OS LADOS	339

PREFÁCIO

Com a saída dessa pessoa (que eu demiti), pedi pra [os subordinados] pensarem numa nova estrutura [para a área]: a partir de agora estaremos pensando numa nova estrutura e eu quero que eles me tragam ideias. Não é só substituir [a pessoa demitida], daqui a pouco a gente tá pensando numa nova maneira de trabalhar.
(Excerto de entrevista concedida por gestor à Silva, 2016, p.125).

Como epígrafe, está destacado um excerto de uma das entrevistas realizadas para minha¹ pesquisa de dissertação de mestrado, apresentada em 2016, no Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da UFRGS. Naquela ocasião, a proposta era compreender possíveis papéis (GOFFMAN, 1996) desempenhados por gestores de equipe junto a seus subordinados, bem como características dos processos de comunicação realizados por esses gestores com suas equipes. Contudo, os contextos acionados para a realização da pesquisa suscitaram muitas reflexões acerca do mundo do trabalho que extrapolavam as relações entre gestores e subordinados.

A fala reproduzida em destaque, por exemplo, de um gestor que, em 2016, atuava em um escritório numa multinacional, exige profundas ponderações acerca de uma das exigências do atualmente chamado “mercado de trabalho” para os/as trabalhadores/as. Trata-se de uma demanda bastante referenciada direta ou indiretamente em publicações organizacionais, bem como por pesquisadores que investigam as conformações e as relações de poder que se materializam no mundo do trabalho. Consiste na exigência de que todos os empregados sejam capazes de raciocinar e agir como se fossem os gestores, como se fossem os donos do negócio, mesmo para os que atuam em funções operacionais. Então, em relação ao caso em epígrafe, os trabalhadores do escritório em questão, que tiveram o colega recém-demitido, além da sobrecarga das atividades devida ausência desse funcionário, ainda receberam a missão de “colaborar” (até porque não seriam remunerados por aquilo que não faz parte de suas atribuições) com o seu gestor direto na função e responsabilidade (que é do gestor) de repensar aquela posição/função que agora estava vaga. E não se tratava de indicar possíveis nomes ou divulgar a vaga entre amigos e familiares; o gestor esperava que cada subordinado (técnicos com formação profissional e atribuições específicas em atividades administrativas relacionadas

¹ Apenas no prefácio desta tese, pedimos licença para usar a primeira pessoa do singular, uma vez que aqui nos referimos a experiências vividas pela autora em sua atuação profissional. Nos demais capítulos, utilizamos a primeira pessoa do plural, posto que consideramos nossa pesquisa como fruto de reflexões coletivas que se dão ao longo de nossa formação acadêmica.

ao desenvolvimento e ao planejamento da produção naquela Organização) reavaliasse o seu próprio trabalho, o trabalho dos colegas, a missão daquele setor para a Organização como um todo e repensasse a estrutura do setor, ou seja, as atribuições, as responsabilidades, as subordinações, enfim, que propusesse uma nova maneira de trabalhar.

O relato daquele gestor (reproduzido na epígrafe deste capítulo) diz respeito a sua expectativa de que os subordinados atendessem a demandas que, por natureza, eram dele, como ‘trazer ideias para pensar numa nova maneira de trabalhar’. Eram demandas que dependiam principalmente da capacidade reflexiva e inventiva daqueles trabalhadores sobre as suas atividades, sobre as atividades e habilidades dos colegas, sobre o setor e sobre a empresa como um todo. Portanto, a pesquisa realizada naquela época já sinalizava uma perspectiva além do foco estudado – os gestores formais –, e apontava exigências que extrapolavam atribuições de trabalhadores sem hierarquia. Algumas dessas exigências eram semelhantes a demandas de pessoas com cargo de gestão, o que deixa margem para compreender que em algum nível, os trabalhadores sem cargo hierárquico deviam, também, refletir e agir como se fossem gestores. Essa (outra) perspectiva está contemplada no presente estudo.

Antes de prosseguir, importa destacar aqui que em minha vivência profissional, atuando como relações públicas em organizações industriais e de prestação de serviços, muitas vezes fui instigada, requerida a ser proativa e criativa para além de minhas responsabilidades de atribuição; a ter visão, postura e dedicação como se fosse gestora, como se fosse dona do negócio, da organização para a qual trabalhava. Por conta dessa exigência, que aos poucos se tornou autoexigência, uma angústia entrava em cena, pois, em primeiro lugar, não sabia o que deveria ser feito, nem como deveria ser feito, e ninguém sabia; os caminhos precisavam ser traçados e seguidos ao mesmo tempo. Além disso, não havia métrica para medir a dedicação, nem o resultado: por mais que fizesse, por mais que me dedicasse, nunca era suficiente.

A pesquisa realizada no mestrado e os estudos realizados na trajetória do curso de doutorado permitiram-me compreender que, ao contrário do que imaginava – e confrontava anteriormente – essa realidade e essa sensação não eram características apenas das organizações em que havia atuado (quase todas de pequeno ou médio porte, algumas bastante competitivas, tentando conquistar novos mercados). Tampouco eram características exclusivas das profissões da área de comunicação, ou mesmo do *marketing*. Advogados, cientistas, secretárias, químicos, contadores, metalúrgicos, enfermeiros, mecânicos, engenheiros, vendedores, estoquistas, motoristas e professores, enfim, praticamente todas as profissões estavam nesse contexto de exigência e autoexigência: um dos contextos que definem as formas de produzir e trabalhar na atualidade do capitalismo flexível.

Considerando, de modo particular, o âmbito de atuação dos profissionais de comunicação organizacional e relações públicas, que atuam com a ordinariamente denominada “comunicação interna”, muitas vezes esses profissionais alimentam (assim como eu já alimentei) essa realidade e essa angústia nos demais colegas e trabalhadores/as das organizações, por meio de peças e ações de comunicação desenvolvidas. Afinal, as áreas de comunicação organizacional devem ser estratégicas e apoiar as organizações a atingirem seus objetivos. Não é o que está nos manuais? Nenhum deles menciona questionar tais objetivos, nem as formas de atingi-los.

Portanto, esta pesquisa é, sobretudo, um registro de tomada de consciência a respeito de uma das bases da profissão que escolhi e segui por alguns anos, e em torno da qual espero atuar como docente e pesquisadora, para apoiar na formação de novos profissionais. Nesse sentido, ressalto que aquilo que é influenciado, divulgado, mediado, instigado por meio do trabalho em Comunicação Organizacional, não importa para qual natureza de público, depende de e resulta em trabalho de outrem, atividade humana capaz de transformar o mundo em que vivemos. O que, em última instância, reafirma a centralidade do trabalho na sociedade, conforme será abordado no quadro teórico desta tese.

A noção de gestão de si no trabalho pode ser encontrada tanto na concepção do trabalhador autônomo formal ou informal (por exemplo, dos profissionais liberais, dos microempresários, do motorista de *Uber*) quanto no trabalhador com carteira assinada, funcionário subordinado a uma organização (sendo esse último o foco desta pesquisa). Dentre outras coisas, essa noção parece fascinar porque traz a dialética do infinito e da limitação, do autodesenvolvimento e da alienação, da liberdade e da prisão, da potência e da castração. Minha percepção é de que há muito mais pessoas visualizando a face mais romantizada dessa dualidade². Não por acaso – acredito – há tantos casos de adoecimento mental e emocional no mundo do trabalho, tema que foi matéria de capa da revista *Você RH* no mês de fevereiro de 2019 (*VOCÊ RH*, 2019)³.

Ademais, finalizar a escrita desta tese em plena pandemia da Covid-19, tem sido uma tarefa difícil, ainda que fértil para pensar na discussão que proponho. Acompanho não apenas

² No caso do cinema, por exemplo, exceções de reflexões críticas acerca de aspectos do mundo trabalho que têm relação com a noção de trabalhador/a gestor/a de si são os filmes recentemente veiculados “Você não estava aqui” (2019), filme britânico dirigido por Ken Loach e “Estou me guardando pra quando o carnaval chegar” (2019), documentário brasileiro dirigido por Marcelo Gomes.

³ O título da matéria de capa dessa edição da revista foi “Causa mortis: trabalho” (*VOCÊ RH*, 2019).

notícias sobre os atuais⁴ e possíveis efeitos da doença e do isolamento social no mundo do trabalho, mas também acompanho colegas, ex-colegas, familiares e amigos; e as decisões ou indecisões das organizações que os empregam sobre: trabalho em sistema de *home office*; redução de carga-horária (muitas vezes apenas formalmente, pois as demandas somente aumentam); redução de salário; férias coletivas; incertezas sobre continuidade do emprego; entre outras. Esta tese não abordará esse tema, ainda tão recente. No entanto, diversos tipos de trabalho já modificados pelo contexto dessa pandemia apontam que o capital tende a demandar, cada vez mais, gestão de si no trabalho. E é sobre essa noção e as formas como é retratada e difundida por meios e processos de comunicação organizacional que trata esta pesquisa.

Antes de fechar este preâmbulo, chamo atenção para o fato de que vocábulos como “trabalho” e algumas de suas flexões estão bastante presentes no texto que segue, às vezes um pouco repetitivos. Isso é proposital. O respeito à escrita correta e acadêmica, nesta tese, não colocou a estética à frente do objeto pesquisado. Permaneceu apenas a devida preocupação com uma certa fluidez do texto e com a facilitação da leitura. Se a repetição dessas palavras, ocasionalmente, se destacar, será minha contribuição para ratificar a – às vezes esquecida – centralidade do trabalho na sociedade em que vivemos.

⁴ O perfil @coronacapitalismo, na rede social Instagram, por exemplo, tem sido uma das fontes que denunciam casos mais graves desses efeitos, especificamente aqueles em que a segurança e os direitos dos/as trabalhadores/as são colocados em último lugar na prioridade das empresas. Disponível em: <https://www.instagram.com/coronacapitalismo/?hl=pt-br>. Acesso em: 17 abr. 2020.

1 INTRODUÇÃO

*Um homem se humilha
Se castram seu sonho
Seu sonho é sua vida
E vida é trabalho*

*E sem o seu trabalho
Um homem não tem honra
E sem a sua honra
Se morre, se mata*

*Não dá pra ser feliz
Não dá pra ser feliz*

(Gonzaguinha – Um homem
também chora – Guerreiro
menino)

O cenário viabilizado pelo advento das tecnologias de comunicação, informacionais e digitais, desde a segunda metade do século XX, apresenta transformações tais como: o reforço à democratização, a popularização do acesso e da difusão de informações, a participação de sujeitos “comuns” em debates e decisões políticas, a ampliação de espaço para criatividade e a supervalorização do serviço sobre o produto, como pautam alguns estudiosos⁵ que admitem conceitos como Sociedade do Conhecimento e Capitalismo Pós-industrial. À parte a devida complexidade dessa concepção de mundo, no recorte desta pesquisa, cabe enfatizar que, de modo geral, aceitar essa concepção supõe, entre outras coisas, abrandar a importância do trabalho na sociedade e admitir que homens e mulheres são protagonistas e livres do trabalho como *tripalium*⁶ e da alienação. Outros estudiosos – como Antunes (2009; 2018) e Dal Rosso (2008) – ocupam-se em evidenciar a permanência do trabalho como central na atualidade, problematizando esses aspectos (influência da tecnologia e da democratização, entre os outros citados) como transformações dos modos produtivos que apenas retiram o trabalho do foco principal, trazendo opacidade para as evidências do trabalho na constituição das sociedades capitalistas da atualidade e para a precarização do trabalho. Trata-se de uma problematização que busca sinalizar onde está e como está o trabalho (e o trabalhador) nessa concepção.

Consideramos fundamental compreender um modo de produção, conforme destaca Virno (2003, p. 22), não como “uma configuração econômica particular, mas também um

⁵ Destacamos Daniel Bell, Domenico de Masi, entre outros.

⁶ Ideia de trabalho vinculada a sofrimento humano, como será abordado na fundamentação teórica deste estudo.

conjunto composto por formas de vida, uma constelação social, antropológica, ética”. E é nesse sentido que desenvolvemos esta tese, refletindo sobre um aspecto dos modos de vida conformados pela produção flexível, a saber a noção de trabalhador/a⁷ gestor/a de si, e destacando a centralidade da dialética trabalho e comunicação na disseminação desse jeito de viver/trabalhar no capitalismo neoliberal.

Ressaltamos que o foco de nosso estudo é apenas um dos aspectos conformadores do trabalho na atualidade, posto que, vivendo em sociedades complexas e desiguais, nos deparamos com distintas organizações produtivas. Diferentemente do foco desta pesquisa, algumas dessas formas de organização produtiva vigentes consideram o ser humano trabalhador meramente pelo viés de sua força ou capacidade corporal, como ocorre com o trabalho análogo à escravidão (FILGUEIRAS, 2013) e com o trabalho automatizado por algoritmos em centros de distribuição (DELFANTI, 2019) ou mesmo via aplicativos de entrega de comida, por exemplo.

Contudo, interessam-nos, entre as transformações históricas do mundo do trabalho⁸, aquelas que dizem respeito à substituição da disciplina de fábrica (FOUCAULT, 1987), própria para produção de manufaturas em larga escala, por práticas de trabalho mais autônomas, adequadas a economias que valorizam a diferenciação, a tecnologia e a prestação de serviços. Aparentemente, nessas práticas de trabalho mais autônomas – experimentadas em distintos formatos tanto pelos/as trabalhadores/as participativos e sugestivos dos Círculos de Controle de Qualidade, próprios das primeiras indústrias toyotistas, como pelos trabalhadores/as ‘empreendedores’⁹ da atualidade – os sujeitos tendem a exercitar mais livremente sua

⁷ Em nosso texto, nos referimos às pessoas da classe trabalhadora na maior parte das vezes em sentido amplo, independentemente de gênero, temática que não está no nosso escopo. Contudo, para ratificar nossa consciência a respeito dos problemas de gênero, em alguns momentos usamos termos híbridos: trabalhador/a, gestor/a, entre outros, sempre que isso não interferir na facilidade de compreensão das frases. Porém, nas citações, mesmo as indiretas, procuramos manter a forma com o/a respectivo/a autor/a se referiu.

⁸ Importa elucidarmos que, ao longo desta tese, utilizamos a expressão “mundo do trabalho” (e, eventualmente, também, a expressão “mundo da vida”) sem consideramos a separação entre razão instrumental e razão comunicativa proposta por Habermas. De acordo com Figaro (2008, p. 92) “mundo do trabalho é o conjunto de fatores que engloba e coloca em relação a atividade humana de trabalho, o meio ambiente em que se dá a atividade, as prescrições e as normas que regulam tais relações, os produtos delas advindos, os discursos [...], as técnicas e tecnologias [...], as culturas, as identidades, as subjetividades e as relações de comunicação constituídas nesse processo dialético e dinâmico de atividade.”

⁹ Referimo-nos a trabalhadores ‘empreendedores’ a despeito de conceitos de empreendedorismo, utilizando uma nomenclatura do senso comum, na medida em que, atualmente, costuma-se considerar como ‘empreendedores’ diversos trabalhadores/as sem vínculo trabalhista, pelo simples fato de que esses, formalmente, não têm um padrão, tal como os trabalhadores por contrato de pessoa jurídica; os autônomos, os trabalhadores *uberizados*, entre outros. Para sinalizar nossa discordância e nossa visão crítica em relação ao uso banalizado desse termo, o grafamos entre aspas simples.

subjetividade e criatividade, além de haver potência para que o trabalho tenha sentido e para que as pessoas se sintam valorizadas e realizadas.

Entretanto, esse aspecto das transformações no mundo do trabalho também pode ser visto pela perspectiva da substituição de operários de corpos dóceis (FOUCAULT, 1987) por trabalhadores com mentes dóceis, posto que a “docilidade” (BALDISSERA, 2014a) das mentes leva à empatia do trabalhador com seu empregador. E, se o trabalhador pensar como se fosse o dono, produzirá mais e gastará menos. Portanto, é provável que o/a trabalhador/a com visão e postura de dono/a se torne o perfil desejado dos empregadores e dos profissionais que atuam com recrutamento e seleção. Ainda que essas transformações, ao mesmo tempo, permitam protagonismo para os/as trabalhadores/as em suas atividades (afinal, não há mais um *one best way*¹⁰ a ser mecanicamente seguido) e, também, promovam condições para que as organizações¹¹ sejam mais produtivas e rentáveis, nem tudo parece ser positivo.

No contexto cada vez mais competitivo dos modos flexíveis de produção (ANTUNES, 2018; 2009, DAL ROSSO, 2017; 2008; ALVES; 2011), os trabalhadores precisam se tornar donos de sua própria empregabilidade. Isso ocorre ou porque o desenvolvimento, a gestão da carreira, de competências, a gestão de tempo, deixaram de ser corresponsabilidade entre organizações e trabalhadores, ou porque numa realidade de formalização da desregulamentação de vínculos (efeito de reformas trabalhistas), muitos tiveram de se tornar trabalhadores autônomos de fato. Assim, tanto o trabalhador por aplicativo, como o funcionário de um escritório ou fábrica, ou um funcionário terceirizado precisam ser, em algum grau, gestores de si no que diz respeito a seu trabalho presente e futuro.

Essa complexidade do trabalho na atualidade, é retratada por Dardot e Laval (2016), e por Antunes (2018; 2009), entre outros, que se referem a “sujeito neoliberal” e a trabalhadores “empresários de si mesmos” quando contextualizam as exigências do mundo do trabalho em relação à autonomia dos/as trabalhadores/as, não apenas na tomada de decisão e na criatividade para que as organizações produzam e lucrem mais, mas, inclusive, à autonomia de sua própria carreira. Nesse contexto, cabe ressaltarmos que Han (2017; 2014) aborda o sujeito neoliberal “amo e escravo de si mesmo”, um homem que se julga livre, sem perceber que está amarrado à

¹⁰ *One best way* expressa um dos princípios da Organização Científica do Trabalho (OCT), própria do taylorismo, segundo o qual existe uma única forma (a mais adequada, a mais eficiente) de realizar uma tarefa.

¹¹ Consideramos organizações como “importantes lugares de materialização do trabalho” (BALDISSERA, 2010, p. 65), que segundo Uribe (2009), se constituem em agrupamentos de pessoas “criadas com um propósito específico e explícito, e, também, suscetíveis de gestão.” O termo pode denominar empresas, mas também associações e fundações sem fins lucrativos, cooperativas, ONGs, entre outros. Quando necessário, em algumas situações, escrevemos termo em caixa alta para diferenciar da escrita homônima derivativa do verbo organizar.

lógica da rentabilidade, numa dialética que conduz à totalização do trabalho, ambientada, em muitas de suas contextualizações, no trabalho *uberizado*¹², sem vínculo trabalhista.

Nesse cenário, Gaulejac (2007) focaliza a *ideologia gerencialista*, apresentada como enfermidade que tomou conta da vida social no capitalismo neoliberal. Vale destacar que não tomou conta apenas do mundo do trabalho, mas da sociedade como um todo, posto que as delimitações entre tempo e espaço de vida, de lazer e de trabalho estão cada vez mais embaçadas. Segundo o autor (2007), numa sociedade *empresariada*, cujo valor é a rentabilidade, a ideologia gerencialista funciona como visão de mundo e como balizador de relações profissionais, sociais, familiares, e até da própria subjetividade.

Mas como os/as trabalhadores/as se conformam em gestores/as de si? A partir da leitura de autores como Gaulejac (2007), Han (2017; 2014), Antunes (2018; 2009), Dal Rosso (2017; 2008) e Alves (2011), entre outros, evidenciamos que a constituição de trabalhadores/as em gestores/as de si, se dá por diversos meios. Um desses meios são os processos de comunicação atualizados no mundo do trabalho, posto que a comunicação é constitutiva das organizações, ou seja, dos espaços¹³ onde os processos de trabalho ocorrem, conforme destaca Baldissera (2010a, p. 201):

[...] a noção de organização pressupõe o estabelecimento de vínculos entre diferentes sujeitos, e esses vínculos são acionados, estabelecidos e fortalecidos – ou mesmo rompidos – mediante comunicação. Essas relações vincutivas compreendem processos comunicacionais em que os diversos sujeitos tensionados [...] transacionam significação e, com isso, (re)tecem permanentemente a própria organização.

Assim, ainda que os/as trabalhadores/as atribuam sentidos ao que é comunicado (formalizado ou não) pelas organizações de acordo com suas próprias crenças e valores, suas experiências anteriores, os grupos sociais com os quais interagem fora do contexto de trabalho – cultura de acordo com Geertz (1989) –, consideramos compreensível que os significados ofertados pelas organizações (através de seus meios de comunicação e também da fala de dirigentes, gestores/as de equipe e lideranças) se exerçam fortemente na orientação de tais processos de atribuição de sentido. Nessa perspectiva, importa destacarmos aqui o fato de que

¹² De acordo com IHU On-Line (2017, p. 20) *uberização* é uma forma de prestação de serviços sob demanda, que se dá por meio do “oferecimento de serviços ou de produtos através do acionamento de plataformas disponíveis em telefones celulares”.

¹³ Vale ressaltar que, no contexto atual dos processos de trabalho, esses “espaços” organizacionais onde o trabalho ocorre, ou seja, onde os/as trabalhadores/as atuam, pode ser um espaço físico (um escritório, uma planta fabril, por exemplo), ou mesmo um espaço virtual, considerando organizações que não têm planta física, e cujos/as trabalhadores/as desenvolvem suas atividades desde suas residências ou mesmo de outros locais públicos nos quais disponha de dispositivos como computador ou *smartphone* e conexão de internet.

não se trata de algo isolado, da fala de apenas um gestor de equipe, do discurso de uma organização, mas de uma concepção de mundo que vem sendo construída ao longo do tempo, e que fez com que vários dos seus fundamentos já tenham sido absorvidos ou até naturalizados no âmbito da sociedade como um todo. Além disso, compreendemos que qualquer comunicação não é capaz de suportar e gerar a produção flexível do capitalismo neoliberal, posto que não parece se tratar de simples socialização. Os significados que circulam no contexto produtivo do mundo do trabalho precisam estar voltados para os ditames do capital, pois somente assim podem retornar como resultados financeiros e como impulsos para que a força de trabalho produza mais e mais.

Nesse sentido, Figaro (2005, p. 110) destaca que a comunicação é “incorporada como força produtiva” que promove a “adesão intelectual ideológica” dos trabalhadores à proposta de empresa, fixando novos vocabulários menos conflituosos que enfraquecem as possibilidades de resistência dos/as trabalhadores/as, promovendo, assim, o ponto de vista do capital em detrimento do ponto de vista do trabalho e do trabalhador. A autora (2005) se refere tanto a processos de comunicação que ocorrem entre trabalhadores, e entre eles e seus gestores, como também aos chamados meios de “comunicação interna” das empresas, comumente estruturados como boletins informativos, jornais internos, entre outras denominações. Exemplos do esforço das organizações em instigar os/as trabalhadores/as, por meio de veículos de comunicação interna, a aceitarem a perspectiva do capital em detrimento à perspectiva do trabalho, podem ser encontrados, também, nos estudos defendidos por Ferreira (2017) e Haubrich (2014), que analisaram jornais de empresas voltados para funcionários. Em direção semelhante, o estudo de Rebechi (2009) refletiu sobre a revista da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, uma publicação de comunicação dirigida, não voltada diretamente para trabalhadores, mas destinada a profissionais de gestão e/ou, mais especificamente, a profissionais de comunicação. Sua pesquisa (2009), revelou preocupação em idealizar (e ideologizar) relações entre organizações e empregados, de modo a prescrever práticas e posturas adequadas às transformações do mundo do trabalho provocadas pela ascensão dos modos flexíveis de produção no Brasil. Esses estudos – Ferreira (2017), Haubrich (2014) e Rebechi (2009) – demonstram que as organizações têm potência para instituir os seus valores e as suas visões de mundo, em detrimento das visões e dos valores dos/as trabalhadores/as. Entendemos que isso ocorre porque, apesar das possibilidades de a classe trabalhadora valorar e questionar a partir de suas vivências e de sua realidade os sentidos que lhe são ofertados por meio da comunicação organizacional, a respeito do mundo do trabalho e do que se idealiza a respeito dos/as trabalhadores/as, as organizações têm mais possibilidade de exercer sobre os trabalhadores

poder simbólico (BOURDIEU, 1989), poder disciplinar (FOUCAULT, 1987), psicopoder (HAN, 2014), entre outras formas de poder.

Em continuidade, importa destacarmos nossa compreensão sobre comunicação organizacional, a partir de Baldissera (2008, p. 169) como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”, os quais não se resumem às formas planejadas e tampouco aos veículos de comunicação. Concernente a isso, na pesquisa de mestrado (SILVA, 2016) supracitada, desvelamos nas falas de gestores de equipes entrevistados, a difusão de padrões modelares que devem ser alcançados por trabalhadores que queiram se sentir realizados profissionalmente e, conseqüentemente, se destacar no trabalho (ou, quem sabe, em tempos de crise, apenas para manterem seus empregos).

Tais idealizações sobre performance e produtividade condizentes com as exigências do mundo do trabalho na atualidade são abordadas de maneira crítica por Dardot e Laval (2016), que se referem a uma “pragmática da eficácia comunicacional” necessária para o bom desempenho de trabalhadores no contexto neoliberal. Essa ideia, para os autores, consiste no uso de técnicas como as de programação neurolinguística, de análise transacional e de *coaching*, com finalidade de obter domínio de si e das relações comunicacionais, para “estar em um estado de espírito apropriado, decodificar e transmitir sinais de reconhecimento, mas sobretudo controlar as transações” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 340). Então, disseminando crenças de que é possível controlar os sentidos atribuídos ao que é comunicado (individualmente e/ou pela Organização), e controlar a própria vida profissional, assim como outras crenças envolvidas na constituição de sujeitos trabalhadores/as autônomos/as no contexto neoliberal, essas técnicas poderiam ser “aprendidas” em seminários e treinamentos que são buscados individualmente por trabalhadores/as que querem gerir sua empregabilidade, e, também, podem ser ofertadas em convenções de vendas e treinamentos *in company*, oferecidos pelas organizações a seus empregados.

Pode parecer improvável que, num cenário de extrema competitividade e de larga reserva de mão-de-obra, organizações se ocupem em instruir trabalhadores/as sobre o que esperam deles. Entretanto, isso revela incoerências discursivas do sistema produtivo, como problematizam alguns dos autores que acionamos – tais como Antunes (2018; 2009), Gaulejac (2007) e Alves (2011) –, além de demonstrar a importância (econômica, em última instância) de que as organizações retenham os/as trabalhadores/as de desempenho excepcional. Afinal, quanto tempo leva e quanto custa até que um trabalhador, após ser contratado, esteja inserido na cultura organizacional e, assim, apto a trazer resultados para a Organização? Contudo, entendemos que os/as trabalhadores/as são os principais interessados/as (ainda que, às vezes,

movidos apenas pela necessidade de manter sua empregabilidade) em conhecer, compreender e agir de acordo as novas tendências do *management* que surgem regularmente.

E, como no capitalismo tudo tende a virar mercadoria, essa necessidade dos/as trabalhadores/as, ditada pela alta competitividade das organizações e nas organizações, se torna produto, disponível para o consumo daqueles/as que querem melhorar sua performance profissional. A chamada mídia de negócios, ou literatura *pop management* – denominação utilizada em trabalhos como os de Duarte e Medeiros (2019), Grisci *et al* (2015) e Oltramari, Friderichs e Grzybovski (2014), entre outros¹⁴ referenciados ao longo de nossa pesquisa – é um desses produtos, que integra, segundo Wood Junior e Paula (2002, p. 115 - 116), a “indústria do *management*”, um setor de negócios bem-sucedido do qual também fazem parte “as empresas de consultoria, os gurus empresariais e as escolas de negócios”. Constituída de livros e revistas de estilos diferentes, muitas vezes mesclando assuntos de negócios com perspectivas de autoajuda e esoterismo (WOOD JUNIOR; PAULA, 2002), a literatura *pop management*, de acordo com Carvalho, Carvalho e Bezerra (2010, p. 540), tem como uma de suas principais funções “curar a ansiedade e a insegurança diante do mundo competitivo e acelerado em que vivem os administradores”.

Especificamente em relação a revistas de literatura *pop management*, além de se tornarem oportunidade de negócio para as editoras, diversos dos autores estudados – como Oltramari, Friderichs e Grzybovski (2014) e Frezza, Grisci e Kessler (2009) – atestam que elas se colocam como organizadoras dos modos de trabalhar e de viver na atualidade, modos conformados nas concepções de mundo e nas perspectivas dos setores que elas representam. Essa proposta de ‘mercadoria’ útil a trabalhadores se conforma a partir de recomendações, prescrições, modos de fazer, de agir e de ser no mundo do trabalho, que disseminam a ideia de que é preciso ‘querer ser’ sempre mais, o que faz com que a “busca do sucesso profissional [seja um] organizador do comportamento humano no mundo do trabalho” (COSTA; BARROS; MARTINS, 2012, p. 357). Nesse sentido, essas publicações costumam discutir assuntos como melhores práticas desenvolvidas por organizações exemplares; programas e estratégias que podem aumentar a rentabilidade das organizações; comportamentos e habilidades dos profissionais que atuam nessas organizações de sucesso, entre outros assuntos.

Nesse contexto, Wood Junior e Paula (2002) narram a origem da revista *Você S/A*, no final dos anos 1990, no Brasil, a partir dos assuntos tratados nas edições mais vendidas de

¹⁴ Destacamos, também, algumas teses e dissertações estudadas para o desenvolvimento de nossa pesquisa: Paula (2003), Sturm (2006), Britto (2014), Kozlakowski (2014) e Lorenzi (2014).

outra revista do mesmo grupo editorial (a revista *Exame*¹⁵): administração de carreira, trajetória profissional e qualificação profissional. Diferente da revista *Exame* que, ao longo do tempo, passou a focar mais no ‘mercado’ e depois no mercado financeiro, conforme nota ao final desta página, a *Você S/A* tem como característica o foco nos profissionais, apresentando-se, em seu *site* comercial como “a primeira publicação totalmente dedicada a ajudar executivos e executivas brasileiros a cuidar da sua empregabilidade, a evoluir na gestão, acompanhar tendências e cuidar de suas finanças de forma eficiente” (PUBLIABRIL, 2015). Assim como a *Você S/A*, a revista *Você RH* integra, atualmente, a categoria de revistas sobre “carreira e negócios” da Editora Abril. A *Você RH* é apresentada como voltada para a área de gestão de pessoas, e tem como missão “desvendar os desafios do RH e apresentar estratégias eficazes de gestão para tornar o negócio ainda mais competitivo no mercado de atuação” (PUBLIABRIL, 2015).

Assim como a *Você S/A* e a *Você RH*, identificamos, também, outras revistas¹⁶ com foco semelhante, publicadas por outras editoras: *Harvard Business Review Brasil* e a *HSM Management*. E, apesar das evidências¹⁷ que apontam a queda de tiragem e do número de leitores de publicações impressas, no que diz respeito especificamente às revistas, os grupos editoriais têm investido e parecem vir logrando bons resultados com: a) as versões digitais de suas publicações, segundo matéria do *site Meio & Mensagem* (APESAR..., 2018)¹⁸; e b) com a realização de eventos e capacitações, tais como Academia *Você RH*, Café com *Você RH*, realizados pela *Você RH*¹⁹; o *Fórum Women in Leadership* e o Fórum Futuro do Trabalho, organizados pela revista *Harvard Business Review Brasil*²⁰, o *Exponential Finance Brasil* e o

¹⁵ Conforme Wood Junior e Paula (2002, p. 23), “a revista *Exame* foi criada em 1968 a partir do núcleo de economia e negócios que existia dentro da redação da revista *Veja*. Em 1971, a revista *Exame* comprou a revista *Expansão*, incorporando algumas características editoriais, como a publicação de casos e a reprodução de artigos da *Harvard Business Review*. A *Exame*, então, passou a ser a publicação ‘âncora’ da *AbrilTec*, responsável por publicações técnicas. Depois, ela retornou para a *Editora Abril*, constituindo uma unidade de negócios” que abrangia diversas revistas. Em dezembro de 2019, a revista foi vendida para o banco BTG Pactual e, conforme o *site Meio & Mensagem* (2019), atualmente está sendo transformada em uma plataforma de conteúdo financeiro. Até o fechamento desta tese, continuava sendo publicada em papel e online quinzenalmente. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2019/12/05/abril-vende-exame-a-btg-pactual.html>. Acesso: 05 fev. 2020

¹⁶ No capítulo quatro, dedicado aos procedimentos metodológicos, descrevemos características dessas revistas.

¹⁷ A título de ilustração, destacamos matéria publicada no *site Brasil Agro*, com análise de dados do Ibope e do IVC (Instituto de Verificação de Circulação). Disponível em: <https://www.brasilagro.com.br/conteudo/abrutal-queda-de-leitores-e-assinantes-de-jornais-e-revistas.html>. Acesso em: 21 set. 2019.

¹⁸ Disponível em <https://www.meioemensagem.com.br/home/ultimas-noticias/2018/03/19/apesar-de-queda-geral-revistas-crescem-em-digital.html>. Acesso em: 05 set. 2019.

¹⁹ A *homepage* comercial da Revista *Você RH* apresenta este e outros eventos no *link* disponível em: <http://publiabril.abril.com.br/marcas/voce-rh/plataformas/eventos>. Acesso em: 05 set. 2019.

²⁰ Informações disponíveis em: <https://hbrbr.uol.com.br/eventos>. Acesso em: 05 set. 2019.

HSM Expo, realizados pela autointitulada “plataforma de conhecimento”²¹ que edita a revista *HSM Management*, entre outros.

Compreendemos que os assuntos e significações que interessam a esse tipo de revista, retratados em suas matérias e em seus eventos e capacitações, podem chegar até uma gama maior de trabalhadores, mesmo aos que não são assinantes ou que não participam de tais eventos. Isso porque os sentidos produzidos na interação dos leitores com os textos das revistas, nas interações entre os participantes e organizadores desses eventos e capacitações, não cumprem trajetória linear e não podem ser considerados homogeneizantes. No contexto da sociedade midiaticizada (BRAGA, 2012; FAUSTO NETO, 2010), os conteúdos das mídias podem ‘ultrapassar as bordas’ da recepção almejada e planejada pelos veículos de comunicação e pelas organizações, na medida em que novas ambiências podem ser alteradas ou reproduzidas pelos sujeitos, tanto por meio de interações presenciais, como por interações mediadas por dispositivos tecnológicos. E essas interações, por se tratar de processos de comunicação que se dão no âmbito do trabalho, e que abordam o mundo do trabalho, podem ser consideradas comunicação organizacional – a partir da noção de Baldissera (2008). Não uma ideia de comunicação de uma organização específica, mas uma noção de comunicação organizacional que seja constitutiva do discurso organizacional sobre o trabalho excelente e sobre o/a trabalhador/a ideal. Nesse sentido, os conteúdos publicados nas revistas voltadas para públicos organizacionais configuram-se como materialização do discurso organizacional sobre o trabalho.

A disseminação de conteúdos no contexto de sociedades midiaticizadas pode se dar simplesmente porque profissionais que exercem mais poder simbólico (BOURDIEU, 1989) sobre os demais trabalhadores (como gestores de equipe, diretores, pessoal de áreas de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas e aqueles que se destacam como lideranças informais por serem bem-sucedidos), são pautados por esses temas, e é provável que os reproduzam, atualizem, adaptem, em suas conversas com colegas e subordinados, em reuniões e eventos destinados aos funcionários. Além de, não raro, repassarem essas matérias, artigos e textos para seus colegas, suas equipes e suas redes de parceiros de negócios por meio de mensagens eletrônicas pessoais.

Portanto, os sentidos que circulam em tais revistas são férteis para uma reflexão que consideramos potente e ainda pouco realizada em pesquisas da área de comunicação organizacional, uma reflexão que projete seus leitores (diretos ou indiretos) como sendo não necessariamente os grandes empresários/as, executivos/as e gestores/as de equipe de alta

²¹ Informações disponíveis em: <https://www.hsm.com.br/>. Acesso em: 05 set. 2019.

hierarquia, mas, também, “trabalhadores/as comuns”, o que arriscamos nominar aqui como “operários de escritório” numa atualização para a organização produtiva flexível do que são os “operários de chão-de-fábrica” na organização produtiva taylorista.

Entendemos²² que esse perfil de trabalhador/a “comum” (sem cargo hierárquico) tem mais propensão de ser atingido direta ou indiretamente pelos conteúdos das revistas *Você S/A* e *Você RH* do que pelas demais publicações²³ de mídia impressa que encontramos disponíveis em bancas de revistas ou para assinatura, e que se destinam a abordar assuntos referentes à carreira e autodesenvolvimento profissional. Nossa definição tem como base o relatório da pesquisa realizada por Wood Junior e Paula (2002)²⁴, bem como informações disponibilizadas publicamente nos *sites* das publicações, além de estudos como os de Oltramari, Friderichs e Grzybovski (2014), Carvalho, Carvalho e Bezerra (2010), Paula (2003), Sturm (2006), Britto (2014), Kozlakowski (2014) e Lorenzi (2014). A escolha levou em consideração o fato de *Você S/A* e *Você RH* serem as únicas revistas de circulação nacional exclusivamente voltadas a assuntos que se referem à carreira profissional e focadas em públicos corporativos (ou seja, trabalhadores/as que atuam ou pretendem atuar em Organizações de gestão profissionalizada e de relativo destaque nos seus respectivos mercados).

Elegemos, como lente para compreensão do contexto estudado, a Teoria Social do Discurso, a partir de Fairclough (2010), e como metodologia para análise de matérias das revistas selecionadas, a Análise Crítica do Discurso (ACD), em sua perspectiva tridimensional (texto, prática discursiva e prática social). Contudo, é importante frisar que nosso processo de análise está imbricado na fundamentação teórica, tendo em vista que os conhecimentos sobre o mundo do trabalho, especialmente no que tange às relações de poder e aos aspectos hegemônicos que conformam os modos flexíveis de produção e suas idealizações, acionados por meio de autores da Sociologia e da Psicologia, fornecem os principais indicativos que usamos para interpretação da prática social acerca da noção de gestão de si no trabalho.

Ao definirmos como lente a Teoria Social do Discurso, assim como ao elegermos os principais autores que nos fundamentam, nos filiamos à perspectiva crítica em relação à

²² Os argumentos que nos levam a esse entendimento, assim como os critérios sobre a definição das revistas pesquisadas e a seleção do *corpus*, são detalhados no capítulo quatro, destinado aos procedimentos metodológicos.

²³ Avaliamos *mídias kits* e demais informações de apresentação das seguintes publicações em seus respectivos *sites* comerciais: *HSM Management* - <https://www.hsm.com.br>; *Havard Business Review* - <https://hbrbr.uol.com.br>; e *Exame, Você S/A* e *Você RH*, disponíveis em <http://publiabril.abril.com.br>. Diversos acessos: 15 ago. 2019 a 05 set. 2019.

²⁴ Salientamos que, apesar da referida pesquisa ter sido realizada há 17 anos, consideramos que muitas das informações e das considerações acerca das publicações analisadas continuam vigentes).

hegemonia do capital sobre o trabalho. Isso porque acreditamos que a pesquisa acadêmica na área de comunicação organizacional pode ser uma ferramenta capaz de desvelar estratégias comunicacionais que fornecem opacidade à precarização do trabalho e das condições de vida do/a trabalhador. Nessa direção, antes de ponderarmos sobre os aspectos comunicacionais do contexto de nossa pesquisa, nos aproximamos de pensadores que refletem sobre o mundo do trabalho, em diferentes perspectivas. Assim, entre outros autores estudados e referenciados nesta tese, nos são caros, substancialmente: a) os teóricos brasileiros da área da sociologia do trabalho, Antunes (2018; 2011; 2009) e Dal Rosso (2017; 2008); b) dois sociólogos que pesquisam sobre aspectos tangenciais entre sociologia, subjetividade e relações de trabalho, o francês que estuda sociologia clínica, Gaulejac (2017), e o brasileiro Alves (2011); c) o filósofo e o sociólogo franceses, Dardot e Laval (2016), interessados em contribuir com a renovação do pensamento crítico; e d) o filósofo sul-coreano naturalizado alemão, Han (2017; 2014) que reflete de maneira bastante crítica (e até pessimista) sobre as relações sociais no mundo contemporâneo. Todavia, nossa postura não se resume a uma segregação entre “bons e maus” do mundo corporativo, e, sim, se constitui em um ponto de vista que, antes de mirar para as oportunidades exponenciais da produção capitalista na atualidade, procura olhar para o que acontece com os/as trabalhadores/as, especialmente para as formas como o discurso organizacional sobre o trabalho podem afetar os/as trabalhadores.

A partir do exposto, delineamos os direcionamentos de nosso estudo, os quais levam em consideração as compreensões de que: a) os sistemas produtivos flexíveis são conformações recentes e estão em constante modificação e, portanto, precisam ser estudados; b) as relações sociais estabelecidas no âmbito do trabalho produzem e ao mesmo tempo são produtoras do que as sociedades elegem como ideal de trabalho e de trabalhador/a; c) as evidências teóricas e empíricas apontam para um ideal de trabalhador/a, na atualidade, fortemente direcionado para a individualidade, para a autonomia e para a autogestão dos/as trabalhadores/as sobre sua atividade de trabalho e sobre sua carreira; d) essas projeções idealizadas não podem ser consideradas assepticamente apenas pelo ponto de vista racional-econômico, posto que também instituem concepções políticas forjadas historicamente, assim como conformam a subjetividade dos homens e mulheres trabalhadoras; e e) a comunicação organizacional (seus processos, estratégias acionadas, meios, mediações) tem potência para reforçar, assim como para retificar, tais concepções.

Dessa forma, nosso **tema de pesquisa** constitui-se na conformação do trabalho nos modos flexíveis de produção, numa perspectiva comunicacional que focalize a subjetividade do/a trabalhador/a em sua materialidade histórica e política. Dentre os diversos aspectos que

são conformados nos discursos acerca do trabalho nos modos flexíveis de produção na atualidade, definimos como **objeto de estudo** a circulação de sentidos sobre trabalhador/a gestor/a de si. E, a fim estudarmos esses sentidos, permitindo a aplicação metodológica para realização da pesquisa, nosso **objeto empírico** é formado por matérias publicadas em edições das revistas *Você S/A* e *Você RH* que retratam direta ou indiretamente sentidos sobre a gestão de si no trabalho. Nessa direção, construímos o seguinte problema de pesquisa: **como veículos de comunicação voltados ao público corporativo promovem noções sobre o/a trabalhador/a ideal na contemporaneidade e disseminam como verdade modelar a concepção de trabalhador/a gestor/a de si?**

No intuito de responder ao problema de pesquisa apresentado, nosso **objetivo geral** é explicitar como veículos de comunicação voltados ao público corporativo (especialmente as revistas *Você S/A* e *Você RH*) promovem noções sobre o/a trabalhador/a ideal na contemporaneidade e disseminam como verdade modelar a concepção de gestão de si no trabalho. Para isso, perseguimos os seguintes **objetivos específicos**: a) compreender as principais transformações e características das relações de trabalho nos modos de produção flexível na atualidade; b) explicar argumentos acionados em matérias das revistas *Você S/A* e *Você RH* que instituem o/a trabalhador/a ideal na contemporaneidade como gestor/a de si; c) averiguar estratégias discursivas empregadas nas matérias para legitimar o ideal de trabalhador/a como gestor/a de si; e d) problematizar sentidos sobre o/a trabalhador/a ideal discursivamente movimentados nas matérias analisadas.

Justificamos a relevância de nossa pesquisa em função da redução e da desestabilização dos vínculos empregatícios, fenômeno que vem ocorrendo em diversos países, como consequência de sistemas econômicos e de políticas neoliberais. Esse fenômeno se materializa nas terceirizações; nos contratos de trabalho por tempo determinado; nos contratos de zero hora; nas remunerações por *vouchers*; na *pejotização*²⁵ de trabalhadores, entre outras formas que precarizam o trabalho. Nesse sentido, de acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), em dado²⁶ divulgado no mês de setembro de 2019, os países da América Latina e do Caribe, além de registrarem taxa de desemprego na ordem de 8%, ainda contam com 50% de seus trabalhadores (cerca de 140 milhões de pessoas) atuando de maneira informal.

²⁵ Em referência a trabalhadores que atuam sem vínculo de emprego, na condição de prestadores de serviço como pessoa jurídica (com CNPJ).

²⁶ OIT (2019). Disponível em https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_719334/lang--pt/index.htm. Acesso em: 19 set. 2019.

No Brasil, a Carta de Conjuntura do Terceiro Trimestre de 2019²⁷, publicada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), apesar de apontar leve crescimento da população ocupada e leve queda de desemprego, afirma que a “intensidade do crescimento do emprego formal em 2019 foi menor que o aumento dos trabalhadores sem carteira (emprego informal) e dos que trabalham por conta própria” (IPEA, 2019, p.14). Recentemente, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), em divulgação dos dados do quarto trimestre de 2019 da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua) apontou que mais de 41% da população brasileira economicamente ativa depende do trabalho informal²⁸.

Cabe, ainda, destacarmos a aprovação da Reforma Trabalhista²⁹ no Brasil, há três anos, que, entre a retirada de diversos direitos antes conquistados pela classe trabalhadora, legaliza a terceirização (inclusive da atividade fim das Organizações) e o trabalho intermitente, e reduz verbas indenizatórias no caso de demissão sem justa causa. Assim, na fragilidade de vínculos trabalhistas, evidencia-se um cenário de elevados padrões de exigência para os/as trabalhadores/as, que precisam ser gestores/as de si, o que argumentamos a partir de duas perspectivas, entre outras possíveis. Primeiro porque a instabilidade e o temor pelo desemprego tendem a induzir o/a trabalhador/a a questionar menos, resistir/reagir menos sobre problemas e injustiças, e a agir de acordo com os padrões, a fim de garantir sua empregabilidade. E a atitude de dono é uma dessas exigências da atualidade. E, em segundo lugar, porque a iminência de trabalho intermitente torna mais extrema a necessidade de que os/as trabalhadores/as saibam gerir suas carreiras, além de seus recursos e economias (quando elas existem), a fim de manterem seus padrões mínimos de vida, mesmo quando os salários são variáveis e/ou mais baixos, ou quando não há salário.

Nesse sentido, a capacidade de gestão de si no trabalho não se apresenta apenas como opção para trabalhadoras e trabalhadores que almejam “mais” (ou seja, se destacarem, ganharem mais, serem promovidos), mas como padrão necessário para todas e todos. Dessa forma, compreendemos a importância de reflexões sobre consequências desse contexto na vida

²⁷Material acessado em 05 set. 2019. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=34894&Itemid=3

²⁸ Para o IBGE, o trabalho informal é caracterizado por: trabalho por conta própria sem CNPJ registrado; trabalho sem carteira assinada; emprego doméstico sem carteira de trabalho; emprego como familiar auxiliar (quando alguém ajuda parentes na profissão); e trabalho como empregador sem CNPJ registrado, por exemplo, dos microempreendedores não registrados que contratam auxiliares (CRELIER, 2020). Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/26974-desemprego-recua-para-11-2-e-carteira-assinada-cresce-no-tri-encerrado-em-janeiro>. Acesso: 05 fev 2020

²⁹ Reforma aprovada em abril de 2017. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm. Acesso em: 05 set. 2019.

dos/as trabalhadores/as, bem como sobre a disseminação de tais padrões por meio de processos de comunicação que circulam no âmbito do trabalho.

Contudo, verificamos que há poucas pesquisas relacionadas à ideia de gestão de si no trabalho, sendo essas poucas fundamentadas nas noções³⁰ de “corpo si” e da Ergologia, que são distintas de nosso enfoque. Considerando temáticas aproximadas, encontramos, também, poucos trabalhos, especialmente na área de Comunicação. Nossas buscas³¹ junto a catálogos e repositórios de teses e dissertações recuperou apenas nove trabalhos que dialogam de forma mais densa, ainda que às vezes indiretamente, com nosso problema de pesquisa. Mais da metade desses trabalhos foram defendidos em programas de pós-graduação em Sociologia e apenas um na área de Comunicação.

A partir da leitura dessas teses e dissertações³², que nos ajudaram a refletir sobre nosso problema de pesquisa, as classificamos em dois grupos. O primeiro grupo é formado por pesquisas desenvolvidas com focos distintos e abrangentes sobre o Mundo do Trabalho, e que trazem, em alguns de seus resultados, aspectos e/ou noções que dialogam com a nossa temática. Os assuntos acionados nos resultados desses estudos estão:

- a) a exigência de que o trabalhador seja um “empresário de si mesmo”, em virtude da precarização do trabalho e da vida no capitalismo neoliberal (SANTOS, E., 2018);
- b) a capacidade de empreender como demanda imposta pelo mercado de trabalho a gestores (formais) da geração *baby boomer* (ROSSO, 2015);
- c) a transformação do operário-executor em operário-empresendedor no discurso da revista *Você S/A* (BRITTO, 2014);

³⁰ Para aprofundamento sobre essas noções, sugerimos, entre outras, as obras: *História da sexualidade*, de Michel Foucault (4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2017) e *Trabalho & ergologia: conversas sobre a atividade humana*, organizado por Yves Schwartz, Louis Durrive, Jussara Brito e Milton Athayde (2. ed. Niterói: UFF, 2010).

³¹ Consultamos o Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), (disponível em <https://catalogodeteses.capes.gov.br>); a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDBTD), (disponível em <http://bdt.d.ibict.br>), e o repositório Lume da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, (disponível em <https://lume.ufrgs.br>). Também pesquisamos junto a *sites* de programas de pós-graduação (PPGs) tradicionalmente reconhecidos por sua produção na área de Comunicação Organizacional ou em áreas que abrangem o Mundo do Trabalho: PPG em Comunicação da Universidade Federal de Minas Gerais; PPG em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo; o PPG em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul; o PPG em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais; o PPG em Sociologia da Universidade de Campinas; o PPG em Sociologia da Universidade de Brasília; e o PPG em Processos e Manifestações Culturais da Universidade Feevale. Diversos acessos: 15 jun.2019 a 22 ago.2019

³² Ao longo desta tese, citamos algumas dessas pesquisas, quando acionamos assuntos pertinentes a elas.

- d) a atuação ‘híbrida’ de gerentes de contas de agências de turismo corporativo, que, segundo a autora (LAUDA, 2013), são ao mesmo tempo trabalhadores assalariados e ‘capitalistas³³’ que recebem comissionamento sobre as vendas;
- e) o perfil de trabalhador neoliberal retratado como criativo, autônomo e empreendedor pela revista *Você S/A* (STURM, 2006);
- f) a ideia de trabalhador-empendedor inserida discursivo sobre o trabalho do futuro presente em um encarte da revista *Você S/A* (PAULA, 2003).

No segundo grupo, encontramos pesquisas cujos temas centrais (e objetos empíricos, em alguns casos) são próximos de nosso tema, mas tratados em perspectivas diferentes, como ocorre com: a) Santos, W. (2018) que estuda o trabalhador digitalizado do setor bancário, retratado sob a lógica do “eu-empresa”; b) Kozlakowski (2014) que pesquisa o *ethos* empreendedor no discurso da revista *Você S/A*; e c) Lorenzi (2014) que evidenciou, a partir de edições da revista *Você S/A*, o empreendedorismo como modo de vida exigido pelo capitalismo neoliberal.

Assim, após a análise das teses e dissertações aqui referenciadas, constatamos que o tema do trabalhador/a-empendedor/a e do trabalhador-empresário vêm aparecendo substancialmente como resultado em pesquisas mais amplas sobre o mundo do trabalho na atualidade. Além disso, verificamos três tendências nos trabalhos estudados: sendo a primeira delas uma propensão para reflexões que focam em aspectos de empreendedorismo; e a segunda a capacidade de empreender como pré-requisito para profissionais com cargo (formal) de gestão. A terceira tendência refere-se a imaginários sobre o mundo do trabalho de executivos (gestores de média e alta hierarquia), muitos das quais remetem ao empreendedorismo.

A este ponto, ressaltamos, primeiro, que representações de “trabalhador-empendedor” e “trabalhador-empresário de si”, como aquelas presentes em alguns dos estudos aqui referenciados, não podem ser consideradas como sinônimos da noção de “trabalhador gestor de si”. Em segundo lugar, entendemos que essas representações são condições possíveis do trabalhador na atualidade, e consideramos que a noção de gestão de si no trabalho é uma característica comum e anterior a essas condições. Além disso, avaliamos

³³ Entendemos que Lauda (2013) considera o termo “capitalista” relacionado ao recebimento de lucro sobre o trabalho realizado (na dissertação em questão, comissão sobre as vendas). Porém, ainda que nossa pesquisa não abarque o aprofundamento dessa problematização, registramos que nossa compreensão sobre o termo é mais complexa, podendo abranger outras perspectivas além do lucro sobre a produção/trabalho. Além disso, na maior parte das vezes em que grafamos o termo capitalista (sozinho, sem estar composto como em ‘sistema capitalista’, ou ‘produção capitalista’, por exemplo) nesta tese, nos fundamentamos na ideia de Marx (2016) para proprietário dos meios de produção.

que existem importantes lacunas que comportam estudos sob a perspectiva comunicacional³⁴ sobre os contextos do mundo do trabalho e que abordem a noção de gestão de si no trabalho.

Sobretudo, consideramos importante a realização de estudos, principalmente em viés crítico, que foquem nas formas como essa noção tem sido comunicada no mundo do trabalho, ainda que muitas vezes indiretamente, e que sejam capazes de problematizar implicações da gestão de si no trabalho sobre a vida de trabalhadores/as, tarefa que nos propusemos com esta pesquisa.

Para isso, estruturamos esta tese em seis capítulos. Após este capítulo introdutório, no segundo capítulo, abordamos o conceito de trabalho que nos fundamenta, conforme Marx (2016), e as principais conformações do mundo do trabalho (ANTUNES, 2011; HOLZMANN; CATTANI, 2011, entre outros), incluindo uma atualização sobre noção de mais-valia, a partir de Dal Rosso (2008). À luz dos estudos de Holzmann (2011), Gounet (1999) e Antunes (2009) sobre os modos flexíveis de produção, inferimos sobre as relações desses aspectos com a constituição do trabalhador com atitude de dono e os cotejamos com a compreensão sobre a ideologia gerencialista (GAULEJAC, 2007). Também abordamos questões sobre a subjetividade do trabalhador (SCHVARSTEIN, 2002; 2005; ALVES, 2011) no que diz respeito ao prazer e à autorrealização por meio do trabalho, os quais podem extrapolar a satisfação e se tornar exercício de psicopoder (HAN, 2014; 2017) dos trabalhadores sobre si, constituindo-os como mentes dóceis e gestores de si à serviço do capital.

No capítulo três, explicitamos as conformações dos espaços de trabalho como espaços de comunicação, tendo como base as noções de comunicação e de comunicação organizacional de Baldissera (2004, 2014b), e integrando-as com a perspectiva da sociedade midiaticizada (BRAGA, 2012; FAUSTO NETO, 2019), segundo a qual os sentidos que circulam a partir das mídias podem ser reproduzidos pelas instâncias de recepção. Salienciamos direcionamentos comuns dos processos de comunicação no mundo do trabalho realizados por iniciativa das organizações, com base em Figaro (2005) e Curvelo (2010; 2002), assim como as possibilidades de tensionamentos desses processos pelos sujeitos neles envolvidos. Assim, partimos da noção de cultura de Geertz (1989) e da interrelação entre cultura organizacional e comunicação organizacional (FLEURY, 2013; BALDISSERA, 2014b), para abordarmos a influência dos gestores na cultura organizacional (SHEIN, 2009) e nos processos de comunicação organizacional, a partir de Baldissera (2014b) e Silva (2016).

³⁴ Apenas uma das nove teses e dissertações que mapeamos foi defendido em Programa de Pós-Graduação em Comunicação.

Por sua vez, no capítulo quatro, discorremos sobre a Teoria Crítica do Discurso, segundo Fairclough (2001), defendendo-a como pertinente para estudos sobre o mundo do trabalho. Também discorremos sobre a metodologia da Análise Crítica do Discurso (ACD), aplicada a partir do mesmo autor (2001), e apresentamos as etapas que envolvem as três dimensões da ACD: a prática discursiva, a análise textual e a prática social. Além disso, descrevemos os procedimentos metodológicos que nos levaram à escolha do objeto empírico (matérias das revistas *Você S/A* e *Você RH*) e às definições de Amostra e *corpus* pesquisado.

No quinto capítulo, realizamos nossa análise, com base nos objetivos propostos e na aplicação dos procedimentos de ACD em cada uma das matérias do *corpus* (conforme consta no Apêndice C). Pela análise das marcas textuais, buscamos identificar os argumentos acionados nas matérias estudadas que instituem o perfil ideal de trabalhador/a na atualidade como gestor/a de si, bem como estratégias discursivas que legitimam esse ideal de trabalhador/a, e articulamos essas marcas textuais, argumentos e estratégias com a fundamentação teórica. Dessa forma, problematizamos os sentidos legitimados sobre a gestão de si no trabalho por meio do discurso organizacional acerca do trabalho e do trabalhador/a ideal.

Finalmente, no capítulo seis, tecemos nossas considerações finais sobre a pesquisa, refletindo sobre os resultados encontrados na análise. Além disso, ponderamos sobre as potencialidades do contexto estudado para a vida do trabalhador, bem como sobre perspectivas de novas pesquisas envolvendo a temática e o objeto estudado.

2 CONFORMAÇÕES DO TRABALHO: DO *TRIPALIU*M À GESTÃO DE SI NO TRABALHO

*Hay manos capaces de fabricar herramientas
Con las que se hacen máquinas para hacer ordenadores
Que a su vez diseñan máquinas que hacen herramientas
Para que las use la mano*
(Jorge Drexler – Guitarra y vos)

Apresentamos, neste capítulo, as noções de trabalho que fundamentam nosso estudo, passando pelas conformações dos modos flexíveis de produção e por aspectos da subjetividade no trabalho, especialmente os relacionados à ideia de trabalhador/a gestor/a de si.

Primeiro, importa esclarecer que se compreende trabalho em perspectiva ontológica, a partir de Marx (2016), como relação entre o homem e a natureza. É a partir da natureza que homens e mulheres agem para obter os recursos necessários à sobrevivência, desde a alimentação até os recursos mais complexos. Contudo, não o fazem como os animais, instintivamente, pois sua ação não transforma apenas a natureza, posto que o homem é um “ser que produz os seus meios de subsistência e que, dessa forma, produz a si mesmo” (SEVÉ, 1979, p. 224). Assim, o trabalho é o que distingue o ser humano das demais espécies, como afirma Marx (2016, p. 211):

Pressupomos o trabalho sob forma exclusivamente humana. Uma aranha executa operações semelhantes à do tecelão, e a abelha supera mais de um arquiteto ao construir sua colmeia. Mas o que distingue o pior arquiteto da melhor abelha é que ele figura na mente sua construção antes de transformá-la em realidade.

Ainda que tal concepção seja válida para descrever o que é trabalho, independentemente da época histórica e da estrutura social, a própria noção dos componentes que integram o processo de trabalho segundo o autor (2016) – a saber: a atividade adequada a um fim; o objeto de trabalho; e os meios de trabalho –, traz intrinsecamente a ideia de influência do contexto social. Isso porque os componentes supracitados, ao longo do tempo, são conformados por (e também conformam) contextos sociais e econômicos.

Tal afirmação pode ser sustentada na medida em que confrontamos, por exemplo, diferentes tipos de trabalho, como: o manual realizado por artesãos; o trabalho doméstico; o trabalho extremamente parcializado e mecanizado em pequenas tarefas de sistemas fabris; e o

trabalho mais intelectualizado³⁵ cujo resultado não é um produto físico, mas prestação de serviço ou informação. Poder-se-ia argumentar que a *atividade destinada a um fim* (primeiro componente do processo de trabalho proposto por Marx) varia bastante em cada um desses tipos de trabalho. De igual forma os *objetos de trabalho*, ou seja, aquilo sobre o que se trabalha, assim como os *meios de trabalho* (que intermediam trabalhador/a e objetos de trabalho) refletem intensas modificações ao longo da história, indicando “as condições sociais em que se realiza o trabalho” (MARX, 2016, p. 214). Portanto, tendo em vista que o sistema capitalista reproduz e reconfigura essas condições sociais, econômicas e culturais, é o trabalho produtivo, inserido nos contextos dos modos de produção capitalista que interessa à nossa reflexão.

Consideramos trabalho produtivo, a partir de Marx (2016) aquele cuja subtração entre seu resultado e o custo do trabalho (objetos, meios de trabalho e custo de reprodução do trabalhador) seja positivo e tenha efeito de lucro para o proprietário dos meios de produção. Apenas a título de esclarecimento, ressaltamos que, em direção oposta, o trabalho doméstico, o trabalho voluntário, e outras formas de trabalho não remunerado não são considerados produtivos, porque não podem ser quantificados em termos de geração de mais-valia. Dessa forma, não são objeto deste estudo.

Assim, partindo da complexidade que abrange as noções sobre trabalho, o que se propõe neste subcapítulo é explicitar aspectos que ponderamos importantes acerca das transformações do sistema capitalista, especialmente os delineamentos mais recentes, que conformam os sentidos de trabalho na atualidade. Obviamente, tais aspectos dizem respeito a questões econômicas, sociais, culturais e, sobretudo, hegemônicas. Além disso, não se pretende traçar um histórico sobre o trabalho e seus sentidos, mas situar no tempo esses aspectos importantes, conforme segue.

Em primeiro lugar, importa esclarecer que as noções acerca dos sentidos do trabalho, aqui descritas e identificadas temporal e localmente, não podem ser consideradas unanimidade, apesar de muitas vezes hegemônicas, mas representam contextos das sociedades em que estiveram inseridas, bem como concepções dessas sociedades acerca de relações sociais, de valores vigentes e dos seres humanos, os quais se naturalizam a partir das relações de trabalho.

³⁵ Ressaltamos que o advérbio “mais” usado na frase serve para sustentar que não se considera a existência de trabalho humano não intelectualizado, compreensão que se fundamenta na comparação de Marx (2016) entre trabalho humano e trabalho animal, conforme já supracitado neste capítulo. A esse respeito, Dal Rosso (2008, p. 29) explica que tanto no trabalho de cunho físico, material, como naquele que não envolve atividades físicas, o trabalhador “faz uso de outras faculdades além de sua energia física”. Aceitamos, pois, que algumas profissões e tarefas exigem mais uso do corpo do trabalhador e outras exigem mais uso do pensamento, do raciocínio e das capacidades afetivas e emocionais.

Dessa forma, iniciamos destacando uma perspectiva acerca do sentido do trabalho vinculada à origem etimológica da palavra, que vem de *tripalium*³⁶, conforme Antunes (2011), termo que identifica um instrumento usado para tortura. Em sociedades de distintos momentos históricos e pré-históricos, trabalhar era tarefa de homens e mulheres inferiores, principalmente os escravizados. Nessas sociedades, as pessoas dignas, de bem, não trabalhavam, somente se ocupavam com a vida contemplativa, com o ócio, com a vida militar ou a religiosa. Apenas os seres de *status* inferior nessas sociedades se ocupavam de tarefas braçais, consideradas menos importantes, e tinham de suportar o sacrifício do trabalho, muitas vezes por meio da escravidão, da exaustão e de castigos físicos. De acordo com Han (2017), para Aristóteles, os homens que não dependiam das necessidades da vida nem de suas coações eram homens livres, cuja expressão de liberdade se dava: pelo gozo das coisas belas; pela produção de belos atos na polis; ou pela vida contemplativa. Dentro dessa lógica, por exemplo, “a vida do comerciante, voltada para o lucro não é livre” (2017, p. 119). Contudo, na Grécia Antiga também houve momento, segundo Antunes (2011), em que o trabalho era sinônimo de honra, em contraponto ao ócio, sinônimo de desonra.

Durante o feudalismo, o trabalho seguiu com conotação de sofrimento, sob forte influência da Igreja, e o judaísmo imprimiu a ideia de trabalho como o castigo de Deus para Adão, mas somente alguns homens sofriam com esse castigo: os menos abastados, ou seja, os servos. Assim Weber (2013, p. 240) trata a interpretação de São Tomaz de Aquino acerca dos escritos³⁷ do apóstolo São Paulo:

[o trabalho] era mantido apenas para a espécie, e não para todo o indivíduo. Ele não se aplica a qualquer um que possa viver de suas posses sem trabalhar, e é claro que a contemplação como forma espiritual do Reino de Deus tem primazia sobre o mandamento em seu sentido liberal.

Já o tipo de trabalho presente nas oficinas existentes entre o início da Idade Média até quase o final do século XVIII, com o estabelecimento das corporações de ofício³⁸, conforme Neffa (1990), não necessitava de sentido, posto que as tarefas desempenhadas pelos trabalhadores estavam bastante associadas ao produto resultante do trabalho. Numa realidade com baixa separação de tarefas, basicamente estabelecida pela divisão social em virtude das

³⁶ De acordo com Albornoz (1996), o termo *tripalium* também *designa* um instrumento composto por três paus, usado na agricultura. No entanto é identificado como instrumento de tortura pela maioria dos dicionários.

³⁷ O trecho reproduzido por Weber (2013, p. 240) se refere ao postulado de São Paulo: “Aquele que não trabalha, não deverá comer”.

³⁸ As corporações de ofício eram instituições que reuniam artesãos e autorizavam estes a desempenhar suas funções em regiões específicas, seguindo regras estabelecidas (NEFFA, 1990).

habilidades ou da força física dos trabalhadores e trabalhadoras, os mestres, os oficiais e os aprendizes tendiam a executar seu trabalho de formas semelhantes. Apesar da hierarquia nas oficinas, havia possibilidade de mudança de *status* na escala social, ainda que essa mudança fosse custosa e dependesse da acumulação de recursos mais escassos para os aprendizes e oficiais.

Contudo, os delineamentos positivos para os sentidos sobre o trabalho mostraram-se evidentes com os movimentos de reforma da igreja, a partir do século XV, quando a ideia de obra comum (o trabalho) ganhou relevância de purificação das almas, atribuindo ao homem a continuação da obra divina, conforme destacado por Weber (2013, p. 239, grifo de autor), a partir da publicação *Christian Directory*³⁹: “na Terra, todo homem deve, para estar certo de seu estado de graça, ‘levar a cabo as obras Daquele que o enviou enquanto ainda é dia’. [...] apenas a atividade serve para aumentar a glória de Deus”. Assim, aqueles e aquelas que se dedicavam aos trabalhos ordinários passaram a, também, ser considerados homens e mulheres de bem. Tais afirmações levam à inferência de que o trabalho, nesse contexto, permita a alguém suprir necessidades básicas de subsistência de sua família de forma honesta e, graças à ideia de continuação da obra divina, honrada.

Essa constatação acerca do trabalho parecia não caber mais nos contextos do desenvolvimento das primeiras manufaturas e, posteriormente, no advento das máquinas à vapor da primeira revolução industrial, quando o trabalho se tornou mercadoria (MARX, 2016). A obtenção de uma produção cada vez maior, mediante investimento de tempo e de recursos (principalmente humanos) cada vez menores se mostrou de forma a aumentar os resultados dos proprietários dos meios de produção. Entendemos que essas condições atribuem contornos de sofrimento ao trabalho que, embora necessário, mal garantia a subsistência das classes trabalhadoras (apenas garantia sua reprodução). Como demarca Engels (2008), trabalho esse realizado em jornadas extremamente longas, inclusive por mulheres e crianças, e causa de enfermidades físicas, acidentes e até mortes.

Tais condições foram amenizadas ao longo do tempo e dos distintos avanços das revoluções industriais, por meio de manifestações, de greves ou de acordos em alguns países e, também, acordos internacionais⁴⁰, que obtiveram redução de jornadas de trabalho,

³⁹ Obra do século XVII, escrita pelo sacerdote puritano inglês, Richard Baxter, a qual não se teve acesso.

⁴⁰ Diversas convenções internacionais vigentes e mesmo as que já foram atualizadas estão disponíveis no *link* da página da Organização Internacional do Trabalho (OIT), disponível em: <https://www.ilo.org/brasil/convencoes/lang--pt/index.htm>. Acesso em: 20 jun. 2019.

estabelecimento de idade mínima para o trabalho, entre outros direitos para trabalhadores e trabalhadoras.

Por sua vez, durante o período fordista⁴¹, ápice da produção em massa e de economias potentes no hemisfério norte, percebemos uma confluência de sentidos para o trabalho. A se considerar de forma exógena à atividade laboral em si, têm-se a conformação de uma economia abundante que necessitava ampliar os mercados consumidores. Ao mesmo tempo, a estratégia adotada por Henry Ford para manter seu quadro de empregados, oferecendo o dobro do salário praticado pela indústria da época (HOLZMANN, 2011; GOUNET, 1999), contornava as consequências do pleno emprego nos EUA. Dessa forma, compreendemos que o trabalho, naquele contexto, mostrava-se vinculado à ideia de progresso, não apenas o progresso das indústrias e nações, mas à parcela de progresso que cabia aos trabalhadores, uma vez que proporcionou o acesso de operários a confortos e bens antes inatingíveis. Contudo, trata-se de um sentido relacionado ao resultado do trabalho na vida do trabalhador, ou seja, externo à atividade laboral.

Dentro das fábricas, o sentido do trabalho tinha conotação contrária, de redução do homem à tarefa, principalmente devido à adoção de técnicas da Organização Científica do Trabalho (OCT), difundida principalmente por Frederick Taylor. Essas técnicas intensificaram a separação entre o planejamento e a operacionalização do trabalho nas linhas de montagem, reduzindo, assim, a socialização entre trabalhadores e suas possibilidades de ação política, conforme afirma De Decca (1983). Os trabalhadores desse contexto, portanto, pouco podiam compreender sobre a produção, além de sua própria tarefa mecanizada e realizada isoladamente. Além disso, a extrema parcialização de tarefas também as tornou mais simples e o “trabalhador foi mais intensamente alienado do conteúdo de seu esforço produtivo” (HOLZMANN; CATTANI, 2011, p. 384). Porém, a partir das transformações do sistema capitalista e dos modos de produção, na segunda metade do século XX, se constata uma mudança mais efetiva nos sentidos instituídos sobre o trabalho, como será tratado no próximo item.

⁴¹ De acordo com Holzmann (2011, p.199) o termo fordismo refere-se tanto à produção fabril de automóveis como ao “paradigma organizacional, econômico e político hegemônico na economia mundial, particularmente desde o final da Segunda Guerra Mundial até os anos 1970”.

2.1 PRODUÇÃO FLEXÍVEL E O SURGIMENTO DO/A TRABALHADOR/A COM “ATITUDE DE DONO”

A partir da segunda metade do século XX, inaugura-se a ideia de capitalismo de acumulação flexível (DAL ROSSO, 2017) com base na reestruturação produtiva e organizacional que visa a minimizar as perdas de um sistema não mais sustentado na produção e no consumo de massa, e que passa a sofrer influências de mercados globalizados e demandas flutuantes. Para isso, a produção deve ser adaptável (flexível) às variações de demandas, o que torna necessária também a flexibilidade⁴² do trabalho. Tal concepção ganha força nos Estados Unidos, no início da década de 80, a partir das bases do toyotismo, sistema de produção originado nos anos 1950, na fábrica da Toyota, no Japão.

Conforme Holzmann (2011) e Gounet (1999), o toyotismo se disseminou para o mundo ocidental a partir da década de 1970, como alternativa ao modelo de produção em massa, em virtude da crise estrutural do capitalismo. Também conhecido como *just-in-time*, modelo japonês, modelo de produção enxuta, tem a flexibilidade como característica principal. Flexibilidade, inclusive, em relação aos próprios contornos desse modo de produção, ou seja, sua adaptação à realidade das organizações e dos países nos quais é implantado. Assim, de acordo com Holzmann (2015; 2011), diferentes estratégias são adotadas mesmo em empresas japonesas.

Alguns autores, como Alves (2011), referem-se a toyotismo como sinônimo de modelo flexível de produção. Neste estudo, seguimos a orientação de outros pesquisadores, como Dal Rosso (2017; 2008) e Holzmann (2015), os quais entendemos que apresentam o toyotismo como uma possibilidade de modelo flexível. Ademais, tendo em vista que as características são semelhantes, apesar de adotarmos a ideia de modelo flexível de produção como mais abrangente e mais pertinente em relação à nossa pesquisa, as nomenclaturas (toyotismo e modelo flexível) são aqui reproduzidas conforme usadas pelos autores acionados.

O toyotismo (ANTUNES, 2009; HOLZMANN, 2011) coloca novamente os operários a atuarem em grupos, instaura práticas participativas nas fábricas, por meio de instâncias nas quais o/a trabalhador/a não apenas pode, como deve refletir sobre as formas de produção,

⁴² Segundo Dal Rosso (2017), o termo flexibilidade, no contexto do trabalho, pode indicar diferentes perspectivas, como: a) a flexibilidade quantitativa de postos de trabalho para redução de empregos; b) a flexibilidade funcional expressa na polivalência dos trabalhadores que desempenham diferentes funções; c) a flexibilidade do uso do espaço na acumulação do capital; e d) a flexibilidade de horas nas quais as jornadas de trabalho são distribuídas.

criticar e sugerir melhorias que resultem em mais lucros para as organizações⁴³. Para alguns autores, o ganho de autonomia e a possibilidade de protagonismo do operário nos modos flexíveis de produção promovem uma espécie de libertação desse trabalhador, que agora não estaria mais limitado a tarefas parcelares e alienado em relação ao seu trabalho. Ressaltamos que essa característica não apaga aspectos negativos em relação ao trabalho nos modos flexíveis de produção, e que a alienação pode se atualizar em outros formatos, conforme será abordado ao longo deste capítulo⁴⁴.

Antunes (2009) destaca, sobre a organização da produção toyotista, a importância de que os trabalhadores se sintam confortáveis em fazer críticas e sugerir melhorias, mas, principalmente, de que essas críticas e melhorias sejam pautadas pela ideia de mais lucratividade. Isso quer dizer que uma sugestão de mudança no processo produtivo que resulte somente em melhor condição de trabalho, não basta. A participação do trabalhador é considerada se isso repercutir melhores resultados para as organizações. Trata-se, ainda, de organizar os processos produtivos com uma certa autonomia para o trabalhador, que deve tomar decisões no âmbito de suas células produtivas, sem a necessidade de consultar os superiores. Além disso, conforme Antunes (2009) e Holzmann (2011), os modos flexíveis tendem a eliminar partes e funções improdutivas dos processos de trabalho, como o controle de qualidade e a supervisão, posto que essas passam a fazer parte das tarefas e da responsabilidade de todos os trabalhadores.

Essas características esperadas dos trabalhadores nos modos flexíveis de produção, reproduzem sentidos sobre o trabalho relacionados a um conceito bastante difundido em publicações empresariais – por exemplo, Ransoni, (2017) – e em capacitações para trabalhadores na atualidade como “visão de dono” ou “atitude de dono”, definido em artigo publicado pela Revista Exame (MANTOVANI, 2017)⁴⁵ como mentalidade de pessoas interessadas e curiosas pela empresa, que “demonstrem proatividade e autonomia para tomar decisões e entregar resultados. [...] [e que tenham, entre outros aspectos] interesse pelas outras

⁴³ Consideramos organizações como “importantes lugares de materialização do trabalho” (BALDISSERA, 2010, p. 65) que, segundo Uribe (2009), constituem-se em agrupamentos de pessoas, e são “criadas com um propósito específico e explícito, e, também, suscetíveis de gestão.” O termo pode denominar empresas, mas também associações e fundações sem fins lucrativos, cooperativas, ONGs, entre outros. Em nosso texto, em algumas situações escrevemos o termo em caixa alta para diferenciá-lo da escrita homônima derivativa do verbo organizar.

⁴⁴ Mais especificamente no item 2.3.4 (Ideologia da gestão de si no trabalho).

⁴⁵ Disponível em: <https://exame.abril.com.br/blog/sua-carreira-sua-gestao/atitude-de-dono-como-formar-uma-equipe-com-esse-perfil>. Acesso: 20 de jun. 2019.

áreas da empresa, e não apenas a sua; vontade de estudar e aprender mais, perfil de liderança [...]”.

A ideia de visão de dono, ressalta-se, é mais complexa do que produzir mais com menos recursos, própria do início do capitalismo, pois não se trata de extrair mais força do corpo ou da máquina. Trata-se de multiplicar exponencialmente a potencialidade de aumento dos lucros, a partir da polivalência, da criatividade, da subjetividade e da inteligência do trabalhador, conforme Antunes (2009). Nessa direção, a considerar a lógica de sentidos sobre o trabalho, em que o bom é ser senhor, ser chefe, ser dono, poder-se-ia concluir que, com os modos flexíveis de produção, encontramos uma maneira de libertar o/a trabalhador/a das amarras da divisão entre planejamento e execução do trabalho, e emancipá-lo a um ser reflexivo acerca de sua atividade. Contudo, a reflexão e a participação só valem para beneficiar o capital (e não necessariamente para beneficiar o trabalhador).

A ideia de visão de dono também parece estar relacionada a outra característica dos modos flexíveis de produção: a terceirização, principal maneira utilizada para transformar empresas gigantes em conglomerados de diversas organizações que atuam em atividades e produtos superespecializados, como fornecedoras da empresa principal. Entre as formas jurídicas de terceirização citadas por Basualdo e Esponda (2014), destacamos aqui a *utilização de trabalhadores autônomos*. Nesse formato, o trabalho “formal” tende a assumir naturezas contratuais distintas, sendo que admite trabalhadores registrados como empresa (pessoa jurídica) ou que trabalham de forma independente. Sem vínculo empregatício nem benefícios, esses trabalhadores retiram seu sustento da subtração entre o que recebem pelo trabalho que realizam menos as quantias que eles mesmos devem pagar em impostos e despesas derivados de seu trabalho (tais como transporte, acesso à internet, telefone, computador pessoal, entre outros). É importante notar que o termo “formal” usado neste parágrafo não se refere à formalização da relação empregador-empregado, mas, uma vez que as leis vigentes permitem, refere-se à formalização de relações comerciais entre organizações de diferentes naturezas (a organização tomadora do trabalho e o “trabalhador-organização” autônomo). Nesse formato produtivo, descontadas as devidas especificidades, encontram-se: a) trabalhadores/as vinculados/as a uma única organização, chamados de “falsos autônomos” por Basualdo e Esponda (2014), posto que atuam com as obrigações idênticas às de funcionários, mas sem benefícios e/ou com salários menores; b) trabalhadores/as que atuam em uma mesma função/profissão para mais de uma empresa ao mesmo tempo, com carga horária ou comprometimento de metas específicas e limitadas em cada uma delas; e c) trabalhadores/as autônomos/as sem contrato.

Além dos/as trabalhadores/as terceirizados/as e autônomos/as, as modalidades de trabalho informal, entre elas, o trabalho *uberizado*, devem ser consideradas na reflexão acerca dos sentidos do trabalho na atualidade. Os chamados trabalhadores *uberizados*, apesar de produzirem para /ou prestarem serviço diretamente a consumidores/usuários (como se fossem “donos” de seus negócios), somente realizam seu trabalho se estiverem vinculados a uma organização detentora de um aplicativo tecnológico que institucionaliza, padroniza, regulamenta, e define valores para o trabalho a ser realizado.

No que tange às formas de trabalho excessivamente terceirizado, informal ou *uberizado*, o trabalhador independente, autônomo, empreendedor é – de fato – dono de suas tarefas de trabalho, além de ser o único responsável, em tese, pela sua produtividade, pelos seus resultados, pela alocação e divisão de sua remuneração entre subsistência, saúde, seguro de vida, férias, poupança (quando for possível garantir tudo isso com a remuneração). Contudo, não se pode esquecer que esse trabalhador “empreendedor de si mesmo” (HAN, 2014), continua não sendo dono dos meios de produção, uma vez que, seu trabalho depende da organização tomadora, detentora, ou padronizadora do produto ou do serviço prestado. Ou seja, sozinho, sem a subordinação à organização que o contrata como pessoa jurídica, ou que intermedia sua relação com o consumidor/usuário, esse trabalhador (terceirizado e/ou *uberizado*) não é capaz produzir.

Por sua vez, os trabalhadores assalariados também passaram a contar com a (aqui chamada) “realidade de dono”, dos quais se espera, cada vez mais, que sejam, segundo Antunes e Pinto (2017), polivalentes e multifuncionais, bem como capazes de: a) controlar a qualidade dos produtos e serviços; b) contestar o métodos de trabalho junto à gerência, sugerindo melhorias; c) se engajar e “se envolver com os objetivos do capital” (PINTO, 2017, p. 74); d) tomar decisões acerca do processo produtivo, posto que a descrição taylorista das tarefas tende a ser abandonada, e o/a trabalhador/a passa a ter como bússola a meta; e e) elaborar planos para gerir sua própria carreira, com “condições e recursos próprios, para atender [as expectativas do mercado] e garantir a própria empregabilidade” (2017, p. 102).

Importa destacar o que se considera constante nessas características acerca dos sentidos do trabalho na atualidade: a noção de trabalhador/a com “senso de dono/a”, que não permeia apenas as necessidades de atuação de trabalhadores autônomos e informais, mas também permeia o que se espera de trabalhadores/as empregados em regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Diversos autores – entre eles Antunes (2009; 2018), Dal Rosso (2008; 2017), Holzmann (2011), Han (2014), – têm tratado com propriedade as especificidades das

transformações e das conformações acerca do trabalho na atualidade. Neste estudo, não temos intenção de repetir problematizações já conhecidas. Serão abordadas e, em alguns casos, aprofundadas algumas dessas especificidades ao longo do texto, quando necessário, para contextualizar a linha de raciocínio que será conduzida no sentido de abordar aspectos sociais e culturais que conformam e são conformados pelas relações existentes no mundo do trabalho, especialmente por meio de processos de comunicação que se dão entre trabalhadores/as.

Porém, antes de aprofundar tais noções e de adentrar nos aspectos que dizem respeito à comunicação, faz-se necessário darmos espaço à discussão acerca da centralidade do trabalho no contexto atual do capitalismo, questão que pretendemos desenvolver nesta pesquisa, no sentido de apontar sua relação com a ideia de trabalhador/a “com senso de dono/a”.

2.1.1 Centralidade do trabalho nos modos flexíveis de produção

As transformações ocorridas no sistema capitalista desde as últimas décadas do século XX e suas configurações nos modos de produção têm inspirado a tese de que o trabalho não é mais uma categoria sociológica central, como se acreditava até então. Tal discussão, apesar de já superada na área da Sociologia, merece ser abordada nesta pesquisa, uma vez que ainda são poucas as pesquisas e reflexões nesse sentido na área da Comunicação, especialmente no que tange à Comunicação Organizacional. Além disso, entendemos que os argumentos acerca dessa discussão têm relação com a temática de nosso estudo. Contudo, como não se faz necessário o aprofundamento dessa questão, tais argumentos⁴⁶ serão abordados resumidamente neste subitem.

Nessa direção, convém elucidar o posicionamento afirmado neste estudo, que aceita o trabalho como ainda central na dinâmica social da atualidade. Entendemos, a partir das referências utilizadas, que estudiosos questionadores dessa premissa, ao se depararem com a relevância dos campos da comunicação e da tecnologia para os sistemas econômico e social, julgaram pertinente retirar o trabalho do foco de atenção, posto que não estava mais tão visível na superfície da vida humana. A esse respeito, referindo-se à área da psicologia, Sevé (1979, p. 235, grifos do autor) discorre sobre certa preocupação com a “sobrevalorização do trabalho

⁴⁶ Entre os principais autores que questionam a centralidade do trabalho na vida social da atualidade, estão Offe (1989), referenciado neste estudo, além de Jürgen Habermas e Jeremy Rifkin, os quais não foram acionados/revisados. Porém, a discussão acerca de suas obras é recuperada pelos demais autores que estudamos. Desses dois autores, destacam-se as publicações: Teoria do Agir do Comunicativo, de Jürgen Habermas (publicada pela Martins Fontes, em 2012) e O fim dos empregos, de Jeremy Rifkin (publicada pela Makron Books, em 1995).

social” justamente “quando o estado *real* das coisas consiste, hoje em dia, num desconhecimento extraordinário e quase universal de tudo o que só a análise científica das relações do trabalho social lhe pode trazer.”

Conquanto que tal discussão possa ser aprofundada para nossa pesquisa, não se projeta uma substituição de foco que priorize o trabalho (em detrimento da comunicação), afinal, como afirma Sevé (1979), aceitar que as materialidades das relações de produção, ao longo do tempo, influenciam a vida dos sujeitos, não significa reduzir toda a riqueza de aspectos da vida social à base meramente econômica. Pelo contrário, reconhecemos a importância e as transformações dos processos produtivos e da vida social em função da comunicação e da tecnologia, mas sobretudo compreendemos que esses dois campos tensionam o mundo do trabalho e os três interagem numa realidade complexa em que se conformam as noções sobre produtividade e trabalho, como abordamos na sequência.

De forma sintetizada e orientada ao foco desta pesquisa, enfatizamos três pressupostos que contestam a centralidade do trabalho como categoria social importante na contemporaneidade: a) a ideia de que as relações de produção, por terem perdido os limites de espaço e tempo típicos da produção fabril, não seriam mais organizadoras das dinâmicas sociais (OFFE, 1989), o que torna o trabalho apenas “uma” das perspectivas da vida social; b) a separação, proposta por Habermas, entre “mundo da vida” e “mundo do trabalho” – abordada por Antunes (2009; 2018) e Dal Rosso (2008; 2017) – uma vez que as sociedades democráticas já teriam resolvido as contradições entre capital e trabalho; e c) a ideia de que o sistema capitalista não é mais dependente do trabalho produtivo (industrial), tendo em vista a amplitude de ação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), a expansão do setor de serviços e a ampliação dos serviços no âmbito da produção industrial. Sobre esses pressupostos, discutimos na sequência.

Offe (1989, p. 03, grifos do autor) afirma que “o fato de uma pessoa ‘trabalhar’, no sentido formal de estar ‘empregada’, tem sido aplicado a um segmento sempre crescente da população [...] e tem cada vez menos relevância para o conteúdo da atividade social, a percepção de interesses, o estilo de vida, etc”. Para o autor (1989), uma evidência de que o trabalho não é mais uma categoria sociológica importante estaria nas questões abordadas pela pesquisa social na atualidade (como saúde, família, papéis sexuais etc.), que se encontram fora do domínio do trabalho, e, portanto, demonstrariam que a dinâmica do desenvolvimento social não se originaria mais nos conflitos em torno do controle dos meios de produção.

Contudo, o panorama apresentado por Offe (1989) tende a prenunciar que a sociedade da segunda metade do século XX já estava se direcionando para o capitalismo financeirizado

da atualidade, cujas fontes de poder, segundo Gaulejac (2007, p. 183) são despersonalizadas, e conformam um “mundo totalmente consagrado aos negócios”. Assim, em sociedades que transformam todas as instâncias da vida em negócios, como critica Gaulejac (2007), o trabalho e suas contradições podem mesmo parecer diluídos, desfocados e dificilmente podem ser vistos como centrais. Mas, entendemos, a partir da base teórica acionada, que não apenas a sociedade se modificou porque os tempos e as lógicas não são mais aqueles do sistema capitalista industrial, mas também o sistema capitalista atual levou a produção para todas as instâncias da vida. E – não se pode esquecer – com ela, levou também o trabalho, esse que é capaz de “transformar o homem em empreendedor para um mundo produtivista” (GAULEJAC, 2007, p.183).

O segundo pressuposto, a noção de segregação entre mundo da vida⁴⁷ e mundo do trabalho, decorre do desenvolvimento de legislações trabalhistas e do estado de bem-estar social, os quais humanizariam o trabalho para que se tornasse apenas aquele necessário, sem alienação do trabalhador, abolindo assim a luta de classes. Tal noção aceita a separação da esfera econômico-política da esfera das relações sociais e considera que o consenso e a ação comunicativa tomam lugar central na vida dos sujeitos.

Porém, a partir de autores como Antunes (2009; 2018) e Dal Rosso (2008; 2017), entre outros, consideramos frágil essa noção, posto que a implantação do estado de bem-estar social vem sendo derrubada, em diversos países, por governos de orientação neoliberal. Também as legislações trabalhistas em boa parte do mundo (a exemplo da reforma trabalhista brasileira de 2017⁴⁸) têm se mostrado mais eficientes em regulamentar a informalidade e a exploração do trabalhador do que em garantir direitos. Além disso, conforme Dal Rosso (2017, p. 74) é “inviável conceber uma região do indivíduo ou da sociedade, um mundo da vida, não sujeita a disputas, controvérsias e contradições do sistema da funcionalidade”.

Nesse sentido, em um mundo cujo acesso (à cultura, ao conhecimento, ao lazer, à própria subsistência, e por vezes até ao afeto) se dá pelo consumo, parece coerente aceitar que as relações sociais e a própria subjetividade dos indivíduos sofram influências do sistema econômico, dentro e fora do trabalho. Soma-se a isso, o fato de que, nas últimas décadas, a separação entre tempo e espaço – de vida e de trabalho – tornou-se “porosa” (GAULEJAC, 2007, p. 115) na realidade de muitos trabalhadores. Isso por conta de situações como, por

⁴⁷ Nas palavras de Antunes (2009, p. 149), a partir de Habermas, “mundo da vida é o *locus* do espaço intersubjetivo, da organização dos seres em função da sua identidade e dos valores que nascem da esfera da comunicação. A cultura, a sociedade e a subjetividade [...] encontram seu universo no mundo da vida”.

⁴⁸ Publicada em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm. Acesso: 05 set. 2019.

exemplo: a) poder pagar contas pessoais no aplicativo do celular, ou ler e responder mensagens pessoais, desde que de forma comedida, durante o horário de trabalho; b) poder (ou dever, muitas vezes) trabalhar em casa e não no escritório ou fábrica; c) mas, também, ter de estar acessível para responder e-mails e mensagens de trabalho, via *whatsapp*, após seu horário de expediente, ou no final de semana.

Por sua vez, o pressuposto de que o sistema capitalista na atualidade não depende mais do trabalho produtivo industrial decorre, em primeiro lugar, da constatação de que no capitalismo tardio a produção industrial perde força substancialmente ao mesmo tempo em que o setor de serviços se multiplica⁴⁹. E, em segundo lugar, se origina na ideia de que apenas a produção industrial poderia gerar mais-valia. Assim, se o trabalho em serviços não gera mais-valia (princípio com o qual não concordamos), em sistemas produtivos cuja maior parte da riqueza provém de atividades de serviços ou do setor de serviços propriamente dito, o trabalho produtivo, conseqüentemente, não seria mais importante. Porém, conforme Antunes (2009) e Dal Rosso (2008; 2017), esse raciocínio corresponde a interpretações errôneas acerca do valor trabalho apresentado por Marx (2016).

A este ponto, para favorecer a compreensão dos argumentos supracitados, importa explicitarmos o termo mais-valia, conceito usado por Marx (2016) para explicar o valor do trabalho, entendido como aquilo que o trabalhador produz além do tempo médio social necessário para custear o trabalho, convertendo-se em lucro para o capitalista (ou seja, para o autor, o proprietário dos meios de produção). Portanto, consoante esse pressuposto refutado por Antunes (2009) e Dal Rosso (2008; 2017), tanto o trabalho da natureza de serviços que ocorre no setor industrial (em atividades necessárias à organização da produção fabril, como supervisão, manutenção, transporte, suprimento, controle de qualidade etc.) como as atividades típicas dos setores de serviços, serviços públicos, telecomunicações e informática, não geraria mais-valia, porque lhes falta segundo Offe (1989, p. 05, grifos do autor):

um ‘critério de eficiência econômica’, claro e incontroverso, do qual possam estar estrategicamente derivados o tipo e a quantidade, o lugar e o ritmo de trabalho ‘aconselháveis’. Este critério está ausente porque o resultado de inúmeros serviços públicos, assim como aqueles desempenhados por ‘empregados’ em firmas do setor privado, não é ‘lucro’ monetário, mas são ‘utilidades’ concretas; os serviços conseqüentemente contribuem para evitar perdas, cujo volume quantitativo não pode ser facilmente determinado, precisamente porque as perdas são evitadas.

⁴⁹ No Brasil, por exemplo, de acordo com Antunes (2004a, p.14), considerando o total da ocupação nacional entre as décadas de 1970 e 1990, o país perdeu 7% dos postos de trabalho apenas na indústria de transformação. No mesmo período, o setor de serviços cresceu 50%.

Porém, mesmo que se considere apenas o setor industrial, o trabalho produtivo nos sistemas flexíveis é resultado do que Antunes (2004b, p.1) apresenta como “imbricação entre trabalho produtivo e improdutivo”, com vistas a reduzir o trabalho dito “improdutivo”. Isso se dá porque os sistemas fabris enxugam ao máximo as funções tipicamente improdutivas e as acrescentam nas atividades dos operários (produtivos). Exemplos são: a determinação do controle de qualidade (atividade improdutivo, que não gera mais-valia) como responsabilidade que passa a ser de todos os operários, e não mais de um setor específico que realize apenas essa atividade; e a horizontalização das estruturas organizacionais, promovida com a maior autonomia e a participação dos trabalhadores nas decisões acerca do processo produtivo que, conseqüentemente, reduz a necessidade de supervisores e gestores de equipe⁵⁰ de média e baixa hierarquia (funções improdutivas).

Dentro da lógica da produtividade como exclusiva do setor industrial, o trabalho de um padeiro pode ser considerado produtivo (porque gera mais-valia) em função do número de pães ou biscoitos que ele produz num determinado tempo, mas o trabalho de um motorista que dirige o veículo pelo qual são transportados esses mesmos pães e biscoitos até um supermercado não seria considerado produtivo, por se tratar de um serviço agregado à produção, que não gera resultados (gera apenas custo) para o capitalista. Porém, figura atualmente uma noção ampliada que abandona a segregação tripartite da economia (agricultura, indústria e serviços), e, segundo Antunes (2018, p. 39), torna todos os setores cada vez mais “controlados e totalizados pelo capital, que os converte em mercadorias (sejam elas materiais ou imateriais)” e, portanto, também geradores de mais-valia, reflexão para a qual está dedicado o próximo subitem.

2.2 TRABALHO PRODUTIVO EM/DE SERVIÇOS E MAIS-VALIA PELA GESTÃO DE SI NO TRABALHO

As ponderações em torno do trabalho no setor de serviços e/ou do trabalho da natureza de serviços no setor industrial conduzem a outro aspecto da discussão em torno da centralidade

⁵⁰ Para facilitar a diferenciação entre a ideia de “gestor/a de si” que pode ser usada para trabalhadores sem cargo formal de gestão e o substantivo que define pessoas que têm cargo formal de gestão (gestores/as), em nosso texto, nos referimos ao segundo caso, sempre que necessário, pelo termo “gestor/a de equipe”. Além disso, quando nos referimos a gestores/as de equipe, a despeito da diferenciação entre líder e gestor (de equipe), entre liderança e gestão (de equipe), abordada por alguns autores e bastante difundida em ambientes corporativos, utilizamos esses termos como sinônimos, com base em Costa (2014, p. 9) que considera essa diferenciação ultrapassada, posto que “todo gestor deve ser um líder em algum aspecto e que todo líder deve gerenciar algo”.

do trabalho atualmente: a noção de trabalho imaterial⁵¹, compreendida, a partir de Grisci (2011, p. 456) como “conjunto de atividades corporais, intelectuais, criativas, afetivas e comunicativas, inerentes ao trabalhador, atualmente valorizadas e demandadas como norma impositiva que torna o trabalhador sujeito ativo do trabalho e como condição indispensável à produção”.

Segundo Antunes (2009, p. 215), “se presencia, no mundo contemporâneo, a expansão do trabalho dotado de maior dimensão intelectual, quer nas atividades industriais mais informatizadas, quer nas esferas compreendidas pelo setor de serviços, ou nas comunicações, entre tantas outras”. Assim, a ideia de trabalho imaterial mostra-se coerente tanto no setor de serviços, cujo resultado não é um produto físico, mas algo abstrato (no sentido contrário a concreto), como também nas atividades do trabalho fabril que extrapolam as capacidades físicas.

Portanto, além do trabalho tipicamente de serviços, como o de um estilista ou de um advogado, por exemplo, o trabalho imaterial nos modos flexíveis de produção encontra-se, entre outras circunstâncias, na interação dos/as trabalhadores/as com as máquinas informatizadas, quando transferem “parte de seus novos atributos intelectuais e cognitivos à nova máquina que resulta desse processo” (ANTUNES, 2009, p. 123); e também em situações nas quais os/as trabalhadores/as devem refletir sobre o processo produtivo, sugerir melhorias e inovações, e tomar decisões, oferecendo “alternativas frente a ocorrências inesperadas” (2009, p. 127). Trata-se, como defende Corsani (2003), de produzir tendo como recurso importante a subjetividade do trabalhador, muitas vezes originada nas externalidades do processo produtivo, a partir do cotidiano dos trabalhadores.

Nessa direção, seja como característica principal do trabalho (no caso do estilista, por exemplo) ou como uma das características (no caso de um operário), as atividades de trabalho de natureza imaterial não resultam em produtos físicos diretamente, como um automóvel ou uma roupa. Grisci (2011, p. 457) afirma que o trabalho imaterial produz “informação, antecipação das necessidades dos consumidores, cuidado, conforto, tranquilidade, segurança, satisfação, sentimento de bem-estar, valores e contato e interação humana, entre outros”. E isso,

⁵¹ Não cabe aprofundarmos, mas parece importante destacar que reconhecer a crescente abrangência do trabalho imaterial na atualidade não significa aceitar que esse seja hegemônico, tampouco aceitar a simplificação de noções como sociedade da informação, sociedade pós-industrial, sociedade do conhecimento e capitalismo cognitivo, as quais vão de encontro à centralidade do trabalho na vida social e à criação de valor a partir do trabalho. Para Antunes (2018, p.47) a “predominância da produção imaterial no nosso tempo” é uma “ficção”, uma vez que a produção global, mesmo a propriamente imaterial (de serviços e telecomunicações, por exemplo), não existiria sem o trabalho material realizado com cabos, metais, concreto e outros artefatos.

num sistema que necessita converter qualquer valor em dinheiro, suscita questionamentos quanto aos valores monetários (custos, remuneração, mais-valia) do trabalho imaterial.

Mostra-se evidente a facilidade de identificar a mais-valia gerada por uma equipe que passa a produzir o dobro de peças de um automóvel após a modificação de uma máquina, usando tempo e recursos iguais. Mas essa mesma evidência não parece ocorrer com a autodisciplina de um operário que reconhece, ele mesmo, uma inconformidade no produto e resolve o problema em questão; ou com a capacidade de liderança de um/uma trabalhador/a sem cargo de gestão que influencia a motivação e a cooperação dos colegas. Quanto valem essas atividades? Parece incontestável que atividades como essas gerem resultados muito valiosos aos empregadores e aos investidores, um tipo de valor dificilmente quantificável e, talvez, uma espécie de “super mais-valia”, obtida não mais pela mecanização, nem apenas pela cooperação dos/as trabalhadores/as colocados em equipe, mas pela subjetividade dos/as trabalhadores/as. Subjetividade que também atua quando falamos em empregados com “visão de dono”, conforme abordamos no item 2.1 desta tese.

Para dar continuidade ao raciocínio, é necessário distinguirmos tipos de mais-valia, o que fazemos com base em Marx (2016). Assim, para o autor, a mais-valia absoluta é obtida pelo incremento da produção por meio do aumento da carga horária de trabalho além da necessária para custear o trabalho social. Já a mais-valia relativa é lograda quando o trabalhador produz mais dentro de uma mesma carga horária, por meio da mecanização da produção e/ou por meio da cooperação, como a que se deu na Primeira Revolução Industrial, com trabalhadores que saíram de pequenos *ateliers* e passam a integrar equipes de manufaturas. A expressão (numérica, monetária da mais-valia) parte de cálculos que envolvem quantidade de matéria-prima, número de unidades produzidas, horas de trabalho e remuneração. Mas esse cálculo se torna mais complexo – para alguns, inviável – quando se trata do trabalho em serviços (de natureza imaterial), em que as quantias não podem ser contadas em número de unidades produzidas, em quantidade/volume de matéria-prima e em desgaste de ferramentas e máquinas concretas/físicas.

Sendo assim, para que setores como o de serviços, e suas hibridizações como agroindústria e serviços industriais, por exemplo, possam ser lucrativos, torna-se necessário extrair mais-valia de formas diferentes do que a noção original, calculada a partir do tempo de trabalho nas fábricas. Defendemos, neste estudo, que a produtividade do/a trabalhador/a “com atitude de dono/a” é uma dessas formas utilizadas pelo capitalismo tardio.

Adentramos no raciocínio acerca da mais-valia nas atividades de trabalho de natureza não material, utilizando a noção de intensidade, foco de reflexão de Dal Rosso (2008, p. 23),

que a descreve como fruto de “processos de quaisquer naturezas que resultam em maior dispêndio das capacidades físicas, cognitivas e emotivas do trabalhador com objetivo de elevar quantitativamente ou melhorar qualitativamente os resultados. Em síntese, chamamos de mais trabalho”, de modo a considerar que o trabalho exercido de forma mais densa produz mais valor. A partir disso, compreendemos que a intensidade do trabalho é o que gera mais-valor. Trata-se de algo que se reflete na individualidade do trabalhador, nas suas capacidades, porém não se resume à sua própria vontade, é consequência da relação de produção, conforma-se a partir da relação entre empregadores/as e trabalhadores/as.

Nesse sentido, Dal Rosso (2008) complexifica a noção de mais-valor relativa – proposta por Marx (2016) – em três diferentes tipos: a) a primeira, resultado do investimento em tecnologia (a exemplo do maquinário introduzido na primeira revolução industrial); b) o segundo tipo, quando a intensidade é obtida mediante mudanças organizativas nos processos de trabalho (como as técnicas da OCT do taylorismo); e c) a mais-valor relativa de tipo três, que conjuga mudanças tecnológicas com transformações na organização do trabalho, tal como ocorre no toyotismo (inserção de máquinas informatizadas e, ao mesmo tempo, mudança do trabalho individualizado para o trabalho em equipe).

O autor (2008, p. 31) ainda destaca que, apesar das últimas mudanças tecnológicas exigirem cada vez mais o trabalho imaterial nas atividades tipicamente manuais, é um “erro grosseiro supor que intensificação ocorre apenas em atividades industriais”, posto que, a fim de se sustentar como estratégia encontrada pelo capital para obter mais resultado do trabalhador, as formas de intensificação se aperfeiçoam. Uma dessas formas de aperfeiçoamento no capitalismo contemporâneo, conforme Dal Rosso (2008, p. 21), reside no fato de que a “análise da intensidade do trabalho está voltada para os resultados”, ou seja, importa, cada vez mais, o que o/a trabalhador/a produz que se converte em valor monetário e não especificamente o que ele/ela faz como tarefa.

Não obstante, apesar de amplas reflexões e exemplos de autores (alguns aqui referenciados) em demonstrar o aumento da intensidade do trabalho na atualidade, que se origina das conformações do sistema produtivo (tais como flexibilidade de horários, opacidade entre tempos de trabalho e de não trabalho, terceirização, dentre outros fatores), verificamos certa dificuldade em explicar a produção de valor em atividades de trabalho imaterial. Quer parecer que nas atividades de trabalho nas quais o/a trabalhador/a emprega mais intensamente suas capacidades mentais e afetivas do que as físicas, não é o tempo de trabalho, nem a máquina (quando se faz necessária) e tampouco a organização de processos que proporciona mais intensidade de trabalho, mas a própria subjetividade do trabalhador.

Para nossa pesquisa, a subjetividade do trabalhador, acionada em termos da “atitude de dono”, tende a ser um novo motor da intensificação do trabalho e, por sua vez, da geração de mais-valia. Isso porque, se o/a trabalhador/a for capaz de desenvolver empatia com o empregador, empatia com o negócio em si no qual está inserido por meio de seu trabalho, se ele/a “pensar” sobre o processo produtivo como se ele fosse o/a dono/a, fará a gestão do próprio trabalho de modo a produzir mais. A aplicação prática dessa empatia com o negócio e/ou com o empregador (a “atitude de dono”) pode ser trabalhar mais horas; ou trabalhar mais rapidamente; ou dedicar-se na criação de soluções e inovações que logrem resultados exponenciais ao negócio; ou ainda dedicar-se afetivamente ao atendimento dos clientes e das demandas independentemente de condições de trabalho e/ou do quanto os resultados financeiros serão desfrutados pelo/a trabalhador/a. Qualquer uma dessas formas de intensificação do trabalho trarão mais lucro aos empregadores.

Portanto, se a discussão acerca da centralidade do trabalho (que é relacionada também às formas de obtenção de mais-valia) pode ser atualizada para os sistemas flexíveis de produção, entende-se que o incentivo ao desenvolvimento de uma “atitude de dono/a” pelos/as trabalhadores/as seja um aspecto importante a ser observado e discutido.

Adicionalmente, a ideia de que o acionamento da subjetividade do/a trabalhador/a em prol da atitude de dono pode ser mais uma das formas para obtenção de mais intensidade no trabalho e, conseqüentemente, mais-valia apresenta-se como estratégia de dupla funcionalidade para que os resultados dos empregadores se multipliquem. A primeira funcionalidade é fazer com que o/a trabalhador/a produza mais; e a segunda é ideológica, e consiste em fabricar opacidade sobre os conflitos naturais das relações de trabalho capitalistas.

Conforme Gaulejac (2007, p. 193), “a partir do momento em que não há conflito de interesses entre o capital e o trabalho, os problemas da empresa podem ser regulados no registro da subjetividade”. Ora, se o/a trabalhador/a pensa e age como dono, provavelmente não irá contrariar o (verdadeiro) dono, nem reivindicar condições de trabalho. Dessa forma, para dar continuidade à reflexão aqui proposta, no próximo item discutiremos sobre a subjetividade do/a trabalhador/a e sua relação com a noção de “atitude de dono/a”.

2.3 PRODUÇÃO NOS MODOS FLEXÍVEIS E CONFORMAÇÕES DA GESTÃO DE SI NO TRABALHO

Para o escopo de nosso estudo, determinamos expressões como “atitude de dono”, “senso de dono” e “visão de dono” como noções do mesmo campo semântico de “gestão de si”. Compreendemos que as primeiras expressões são mais usuais no dia a dia das organizações e nas publicações da área de gestão, ao passo que as últimas são apreciações mais críticas, por isso encontradas nas obras referenciadas.

Adicionalmente, ressaltando que não parece possível (e tampouco coerente) traçar uma linha evolutiva sobre a gestão de si pelos trabalhadores, são sublinhadas neste item texturas distintas acerca dessa noção, que variam em amplitude e complexidade do exercício da autogestão.

2.3.1 Pulsões transformadas em produção no trabalho com autonomia: pano de fundo do trabalhador/a gestor/a de si

Iniciamos desvelando uma primeira textura a partir do resgate de aspectos gerais sobre as demandas apresentadas ao trabalhador nos modos flexíveis de produção (HOLZMANN, 2011; ANTUNES, 2009) que estão relacionadas à noção de visão de dono, tais como: a) a transferência da responsabilidade pela qualidade do produto ou serviço para todos os trabalhadores; b) a necessidade de propor inovações constantemente para que a organização seja a melhor em mercados extremamente competitivos; c) a autonomia para tomar decisões e sugerir mudanças nos processos produtivos visando a mais qualidade, a mais produtividade, a mais lucro, inovações; d) a capacidade de comunicação e negociação com colegas e chefes a fim de obter sucesso nos aspectos destacados nas letras “b” e “c”.

São aspectos que rompem com a ideia taylorista de trabalhador, cuja concepção do trabalho estava separada de sua execução, e para a qual eram necessários poucos trabalhadores com conhecimento técnico e reflexivo e muitos trabalhadores que não precisavam pensar sobre seus movimentos corporais, e que sequer tinham noção do destino e do sentido de seu trabalho. Por se tratar de um modo de produção que considerava o homem como mera extensão da máquina, dependia do aprisionamento das pulsões humanas em uma disciplina de fábrica, sem espaço para a socialização e o exercício de vontades próprias. Configurava-se, assim, um ambiente para (auto)repressão do desejo e o “eclipsamento do sujeito” pelos próprios

trabalhadores, conforme Dejours e Abdoucheli (1994, p. 40)⁵², a fim de concretizar a troca de salários e premiações (ofertados pelas organizações empregadoras) pelo “comportamento produtivo” (dos operários).

Por sua vez, nos modos flexíveis, o/a trabalhador/a volta a ter autonomia (ainda que relativa) sobre o seu trabalho; ele/ela pode (e deve) questionar seus superiores para propor melhorias, e, ainda, deve se socializar com os colegas para juntos discutirem e encontrarem soluções mais produtivas e rentáveis. A capacidade de reflexão passa a ser demandada à quase totalidade dos/as trabalhadores/as. Reflexão sobre o trabalho, a fim de melhorá-lo sempre, e cada vez mais, sem a necessidade de supervisão e de controles externos. Portanto, diferentemente do taylorismo, os modos flexíveis de produção não barram as pulsões e desejos, mas demandam acionamentos diferentes à subjetividade do/a trabalhador/a. Isso porque os espaços de trabalho (as organizações), não mais reprimem, mas, sim, acolhem o desejo, agora sob forma de criatividade, participação, sociabilidade e motivação entre os/as trabalhadores/as.

De acordo com Schvarstein (2002), o reconhecimento obtido no trabalho, junto às organizações, promove sensação de autoestima. Essa sensação não se mostra como um fim em si mesma, posto que o prazer obtido com o trabalho se torna combustível para mais trabalho. Por meio da sublimação – definida por Dejours e Abdoucheli (1994, p. 37, grifos dos autores) como um processo psíquico, que ocorre notadamente no trabalho, pelo qual as “pulsões encontrariam uma *saída dessexualizada no campo social*” – o trabalho pode ter potência para a realização pessoal, para a satisfação dos sujeitos. E, por ser a sublimação vinculada à dimensão narcisista do ego, como afirmam os autores supracitados (1994), trata-se da satisfação do desejo cujo objeto é a própria sensação de realização, de poder (ser capaz), de orgulho pelo reconhecimento de sua capacidade.

Nesse sentido, pode parecer rompido o contexto de alienação em relação ao trabalho nos modos flexíveis de produção, afinal, é preciso conhecer o produto e seu uso para controlar e garantir qualidade, bem como para propor melhorias e inovações. Mas, como será apresentado no item 2.3.4, entendemos que ocorre uma atualização da alienação, que se desloca do contexto para a atividade de trabalho. Antes disso, seguimos evidenciando características do/a trabalhador/a gestor/a de si.

⁵² Dejours e Abdoucheli (1994) referem-se a “trabalhadores semiqualeificados”, o que, entende-se, pode ser aplicado não apenas, mas principalmente, à organização do trabalho no modo de produção taylorista.

2.3.2 Prazer e realização pelo/a trabalhador/a com atitude de dono/a

Na medida em que os sistemas flexíveis de produção reduzem as funções classicamente consideradas improdutivas (como a de gestão), desvela-se outra textura, pois a noção de autonomia do/a trabalhador/a vai se conformando, cada vez mais, em autogestão. E, se “quanto mais se sobe na hierarquia das empresas, mais há lugar para o Desejo e o Sujeito”, como propõem Dejours e Abdoucheli (1994, p. 40), então, agora que todos são chefes (ou, pelo menos, chefes de si), pode haver ainda mais desejo sublimado em produtividade. Em direção semelhante, Schvarstein (2005, p. 22) alerta sobre o nível subjetivo da autogestão, presente na sociedade altamente “*empresariizada*” da atualidade, em que a “autovalorização se constitui num aspecto definidor das relações que os sujeitos estabelecem no mundo do trabalho. Impõe-se, então, um trabalho de gestão da autoestima como forma de gestão e comercialização dos recursos afetivos dos trabalhadores.”⁵³

A partir das afirmações citadas (SCHVARSTEIN, 2002; 2005; DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994), entendemos que a subjetividade do trabalhador é acionada numa relação de troca com a organização empregadora, levando ao trabalho imaterial (a partir de competências como a afetividade, criatividade, inteligência, capacidade de reflexão, entre outras) e traduzindo-se em recursos/produtos⁵⁴.

Mas é necessário recordar que as relações de troca que envolvem trabalho, no Brasil, são regidas pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT); por contrato de trabalho; por leis específicas; e (especialmente para trabalhadores/as autônomos) por contrato de prestação de serviços. Porém, tais contratos e leis não podem definir entregas subjetivas demandadas aos/às trabalhadores/as, as quais é difícil traduzir para linguagens objetivas próprias de textos jurídicos. Destacamos, por exemplo, a dificuldade de evidenciar, cobrar, reconhecer certas competências – tais como, “vestir a camiseta” ou, ainda, o “brilho no olho” que o diretor da organização Google Brasil afirma procurar nos candidatos às vagas da empresa (FACEBOOK..., 2018), para citar expressões bastante usadas no mundo do trabalho, na atualidade. Além disso, a incapacidade de definir e evidenciar tais competências também pode ser pertinente para as empresas (e em última instância, para o capital), uma vez que as demandas

⁵³ No original: “... *la autovaloración se constituye en un aspecto definitorio de las relaciones que los sujetos establecen en el mundo del trabajo. Se impone, entonces, un trabajo de gestión de la autoestima como forma de administración y mercadeo de los recursos afectivos de los trabajadores.*” (SCHVARSTEIN, 2005, p. 22).

⁵⁴ Apesar de muitos autores se referirem à afetividade, à criatividade, etc. como recursos, acreditamos que a noção de trabalho imaterial, especialmente na prestação de serviços, muitas vezes também configura essas competências como o próprio produto/serviço entregue na relação com cidadãos e consumidores.

aos/às trabalhadores/as se tornam inatingíveis, o que ajuda na multiplicação dos exércitos de reserva à disposição das organizações.

Independentemente do contexto dos sistemas produtivos na atualidade e da natureza de abstração da subjetividade do/a trabalhador/a por eles acionada, importam, além dos contratos jurídicos, os contratos psicológicos entre trabalhador/a e empregador/a-organização. Esses contratos, como afirma Schvarstein (2005, p. 31) a partir de Levinson⁵⁵, contêm “expectativas recíprocas quanto a direitos e deveres, em grande parte de natureza inconsciente, de caráter informal, dinâmico, e fortemente relacionado com o reconhecimento recíproco que necessitam tanto a pessoa como a organização”⁵⁶ que, de tal maneira, conformam uma dialética da subjetividade do trabalhador. Trata-se de um acordo do/a trabalhador/a consigo mesmo, levando em conta as negociações que ele efetiva entre sua posição como ator e sua posição como personagem na cena organizacional, e no qual interagem a autonomia impulsionada pela autoestima em sentir-se realizador e a submissão que provém de sua dependência em relação à Organização.

Assim, essa dialética da subjetividade do trabalhador é apresentada como um jogo que resulta da dinâmica entre autonomia e submissão, satisfação e necessidade, e que pode abrigar – conforme Schvarstein (2005) – diferentes situações⁵⁷: a) o *trabalho que serve unicamente para ganhar a vida* (no qual está presente apenas o personagem ‘performedo’ pelo trabalhador), e o no qual opera sobretudo o poder econômico da organização sobre o trabalhador; b) o *trabalho feito por gosto, por vocação*, (em que a performance gera satisfação para o ator) e, além do poder econômico (remuneração), atua o poder moral, em semelhança com gratidão pela oportunidade; c) o *trabalho de comprometimento moral*, quando o trabalhador compartilha dos mesmos valores que a organização e, portanto, seu compromisso é antes como ator do que como personagem, e sobre o qual pode atuar o poder econômico, mas, sobretudo opera o poder moral e ético; e d) o *trabalho encobridor*, resultado de uma atividade laboral em que o ator é meramente coadjuvante para o triunfo de seu personagem, revelando um trabalhador de identidade precária, alienado de seu trabalho, mais propenso a doenças psíquicas, e uma relação laboral que pode ser resultante de qualquer poder (ou coação). Dessa forma, de acordo com

⁵⁵ O autor cita (indiretamente) a obra *Psychological Man*, de H. Levinson, editada em Boston pelo The Levinson Institute, em 1976, bibliografia a qual não se teve acesso.

⁵⁶No original “*expectativas recíprocas em cuanto a derechos y obligaciones, en gran parte de naturaliza inconsciente, de carácter informal, dinâmico, y fuertemente relacionado con el reconocimiento recíproco que necessitan tanto la persona como la organización*” (SCHVARSTEIN, 2005, p. 31).

⁵⁷Os termos *trabalho que serve unicamente para ganhar a vida*; *trabalho feito por gosto*; *trabalho de comprometimento moral* e *trabalho encobridor* não são literais, mas sim, interpretações nossas, a partir da fundamentação apresentada por Schvarstein (2005).

Schvarstein (2005), nessa relação psicológica de trabalho, a Organização pode funcionar como instrumento a partir do qual o trabalhador pode ser sujeito de seus atos, ou a Organização pode representar uma dependência institucional, segundo a qual o trabalhador precisa se disfarçar para assumir um personagem que não lhe é natural.

Complementarmente a esse raciocínio, integramos a defesa de Uribe (2009) acerca das Organizações como meios para satisfação de necessidades humanas, as quais se mantêm ao longo do tempo, tais como alimentação, segurança, realização etc. O autor (2009, p. 78), destaca os satisfatores de tipo sinérgico, que alteram as racionalidades hegemônicas (aliadas às questões econômicas), como competição e coerção. Assim, os satisfatores sinérgicos proporcionam uma relação dialética entre satisfação e necessidade “que, a longo prazo, leva a pessoa a participar ou interagir com uma organização, uma vez que configura a trama de sua motivação em relação a ela.”⁵⁸

Dessa forma, pode parecer evidente que a organização do trabalho nos modos flexíveis de produção tenha mais potência para situações como a do *trabalho feito por gosto, por vocação*, e do *trabalho de comprometimento moral* – conforme destacamos a partir de Schvarstein (2005) –, as quais revelam mais espaço para autonomia, mais possibilidade de satisfação pessoal que ultrapasse os aspectos econômicos, mais possibilidade de prazer a partir do trabalho. Isso porque, nesse novo contexto, o trabalhador supostamente pode fazer (trabalhar com) o que gosta, afinal, tem autonomia e espaço para criatividade e participação, e deve se sentir bem no ambiente de trabalho. A ideia de prazer em função do trabalho relacionado aos modos de produção flexível também pode ser representada pela possibilidade de trabalhar em ambientes mais socializados, nos quais se tem liberdade de discutir com colegas e gestores e se pode/deve atuar em cooperação. Além disso, a ideia de prazer pelo trabalho se vincula à promessa de trabalhar com aquilo em que se acredita, do que se tem orgulho, representações que se mostram coerentes com trabalhador com atitude de dono.

Porém, a realidade de um mundo do trabalho cada vez mais precarizado, como descrevem Gaulejac (2007), Antunes (2018; 2009), Dal Rosso (2017) e Alves (2011), entre outros autores, demonstra que a demanda pela subjetividade do/a trabalhador/a também pode transformá-la em mercadoria, fetichizada e descartável, como será desenvolvido no item 2.3.4. Contudo, antes de darmos mais espaço a essa reflexão, caracterizamos ainda mais a noção de gestão de si no trabalho.

⁵⁸ No original: “que, a la larga, lleva a una persona a participar o interactuar con una organización, ya que ella configura el hilo argumental de su motivación hacia ésta.” (URIBE, 2009, p. 78)

2.3.3 Mentes dóceis dos/as trabalhadores/as com atitude de dono/a: a força produtiva da realização de si

Dentre as relações de poder que se atualizam no contexto da gestão de si no trabalho, convém enfatizar a noção de disciplina. Não mais aquela disciplina – de forma pura, a partir de Foucault (1987) – capaz de controlar os corpos em ambientes enclausurados, uma vez que os corpos dos/as trabalhadores/as, agora, não precisam mais entrar em sincronicidade com a linha de montagem, e estão livres para ir e vir, para se comunicar, para criar; dentro das fábricas, dos escritórios, das lojas comerciais, muitas vezes nas próprias residências dos/as trabalhadores/as, ou em qualquer lugar em que o/a trabalhador/a possa disponibilizar seu tempo de vida ao trabalho, por meio de um *smartphone* e/ou *notebook*.

Nessa “nova” disciplina, de acordo com Gaulejac (2007, p. 113), “a repressão é substituída pela sedução, a imposição pelo desejo, a obediência, pelo reconhecimento”, não há tanta necessidade de reprimir a libido para obter mais força produtiva, pois a sublimação se dá numa “economia do desejo exaltado”. Trata-se da “gestão das mentes” (DARDOT; LAVAL, 2017, p. 325), da disciplina da subjetividade, da autodisciplina, introjetada na psique pelos trabalhadores em função de estratégias da organização produtiva dos modos flexíveis de produção.

A esse respeito, Han (2014) tece a noção de poder psicopolítico, mais coerente ao acionamento das forças produtivas no capitalismo neoliberal (em oposição à dominação biopolítica do capitalismo liberal). Conforme o autor (2014, p. 19), num sistema cuja maior parte da produção é imaterial, “para incrementar a produtividade, não se superam resistências corporais, senão que se otimizam processos psíquicos e mentais”⁵⁹. Assim, o poder psicopolítico para Han (2014) é um poder amável e permissivo, exercido pelo “homem de rendimento” sobre ele mesmo, a fim de extrair de si o máximo resultado. Em conformidade com essa ideia, Gaulejac (2007, p. 41) se refere a um “poder gerencialista [... que] mobiliza a psique sobre objetivos de produção. Ele põe em ação um conjunto de técnicas que captam os desejos e as angústias para pô-los a serviço da empresa.”

Então, para compreensão das texturas acerca do/a trabalhador/a gestor/a de si, cabe abordar algumas das técnicas e estratégias desta “nova” disciplina”. Em primeiro lugar, destaca-se a competitividade, reflexo de um sistema econômico globalizado, que descarta produtos e

⁵⁹No original, “para incrementar la productividad, no se superan resistencias corporales, sino que se optimizan procesos psíquicos y mentales” (HAN, 2014, p. 19).

peças e que faz da competição, conforme Gaulejac (2007), não mais um meio para se atingir um objetivo. Ser o melhor, trabalhar em uma das melhores empresas do segmento, estar em primeiro lugar nas vendas, na satisfação dos clientes, etc. torna-se a finalidade de um trabalho que somente pode encontrar algum sentido no reconhecimento. Assim, o trabalho em equipe, característica já mencionada sobre os sistemas flexíveis de produção (no item 2.1), não significa necessariamente cooperação de natureza pura. Tal como apresentado por Sánchez (2005) sobre o que defende como sendo uma atualização do taylorismo, e que é convergente com a abordagem dos modos flexíveis, torna-se imperioso colocar em prática as negociações necessárias entre setores, entre empresas parceiras, entre colegas “colaboradores”, para que a produção/prestação de serviços se efetive num mundo do trabalho cada vez mais descentralizado e individualizado.

Outra estratégia dessa disciplina de organização do trabalho é a gestão por metas, tanto em relação aos resultados das organizações quanto em relação ao desenvolvimento individual dos/as trabalhadores/as (avaliações periódicas de desempenho), assim como outras técnicas de gestão. Num mundo do trabalho que, apesar de envolver cada vez mais imaterialidade nos resultados e subjetividade nos esforços, segue regido pela racionalidade econômica, essas estratégias usadas pelas organizações funcionam como forma (e fórmula) para resolver a quantificação do trabalho e da mais-valia na perspectiva do capital, e não necessariamente em favor do trabalho. Essas estratégias, conforme Dardot e Laval (2016, p. 331, grifo dos autores) “permitem objetivar a adesão do indivíduo à norma de conduta que se espera dele, avaliar por tabelas e outras ferramentas de registro do ‘painel de gestão’ seu comprometimento subjetivo, sob pena de sofrer sanções no emprego, no salário e no desenvolvimento de sua carreira.”

Assim, guiados/as pelas metas a serem cumpridas, ou a serem superadas, os/as trabalhadores/as não precisam de um gestor/a externo/a. De acordo com Antunes (2018), o gerenciamento por metas funciona como engajamento voluntário dos trabalhadores para que produzam mais, incentivando-os a não faltarem; a reduzirem seu tempo de repouso; e a competirem entre si. Cada um administra seus esforços; sua colaboração; seu desempenho; a quantidade de seu tempo que irá dedicar ao trabalho; sua parcela de vida de que abdica para trabalhar mais; e espera receber recompensa justa em troca de seu envolvimento.

Nesse sentido, a gestão por metas e as complexificações das avaliações de desempenho, calcadas na meritocracia, ao mesmo tempo em que permitem às organizações reduzir remunerações fixas e benefícios aos empregados, apontam perspectivas de expansão de ganhos aos/as trabalhadores/as: quem trabalha mais e melhor, recebe mais, tal como o/a “dono/a”, tal como os/as empreendedores/as de sucesso. Dessa forma, mais do que diplomas e títulos, as

organizações atualmente recrutam e avaliam seus trabalhadores, conforme explana Zarifian (2001), a partir de uma “lógica da competência” que envolve comportamentos; atitudes; autonomia; responsabilidade; capacidade de aprender sempre e de se comunicar.

E para se desenvolverem cada vez mais, os trabalhadores que devem ter atitude de dono, têm ao seu dispor uma série de ferramentas, como a análise transacional, a programação neurolinguística, inteligência emocional, o *coaching*, entre outras, que prometem o “melhor domínio de si mesmo” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 339), ou seja, uma espécie de treinamento de sua subjetividade para que se torne (mais produtivo). Porém, nem sempre essas ferramentas são disponibilizadas pelas organizações a seus empregados. Na atualidade, espera-se dos trabalhadores que tenham disposição para investir (tempo e recursos financeiros) nessas ferramentas e capacidade para construir a própria carreira – como descrevem Antunes e Pinto (2017) e Gaulejac (2007), entre outros.

Assim, resumimos algumas características da gestão de si no trabalho, num sistema caracterizado por Gaulejac (2007, p. 124) como “solicitação Ideal do ego”, o ego sem limitações, em “constante expansão”, que produz um “desejo inconsciente de onipotência”. Nesse sistema, próprio de um mundo extremamente competitivo, “a vida não tem outro sentido a não ser ultrapassar os outros e não se deixar ultrapassar” (2007, p. 174) – metáfora que não combina com a estabilidade e o conforto do trabalho assalariado que só garante “um pouco”. É preciso querer mais, é imperioso desejar aquilo que somente um “dono” pode alcançar. Segundo Dardot e Laval:

o efeito procurado pelas novas práticas de fabricação e gestão do novo sujeito é fazer com que o indivíduo trabalhe para a empresa como se trabalhasse para si mesmo, e, assim, eliminar qualquer sentimento de alienação e até mesmo qualquer distância entre o *indivíduo* e a empresa que o emprega. (DARDOT; LAVAL, 2017, p. 327, grifo dos autores).

Portanto, não desprezamos o fato de que a organização do trabalho nos modos flexíveis de produção, especialmente no que tange às conformações da gestão de si, tem potencialidades para a transformação de um trabalho que proporcione mais dignidade e mais realização ao ser humano, para a emancipação de um/uma trabalhador/a agora liberto/a de um trabalho extremamente parcelar e alienante (próprios do início da revolução industrial e do taylorismo), e apto/a colocar em ação sua criatividade e subjetividade na realização de seu trabalho. Porém, conforme alguns dos autores que acionamos – tais como Gaulejac (2007), Han (2017; 2014), Alves (2011), entre outros – esses modos produtivos também representam novas formas de exploração do trabalho e de alienação do trabalhador.

Nesse contexto, cabe lembrar que a noção de poder também pode ser positiva, de acordo com Foucault (1987). Consequentemente, a disciplina introjetada pelo sujeito trabalhador convocado pelo sistema produtivo a ser gestor de si, gestor de suas entregas às organizações empregadoras/tomadoras de serviço, chefe de sua forma de produzir e de sua própria carreira, tende a funcionar como uma atualização da “disciplina de oficina” que, igualmente, visa ao alcance das potencialidades máximas do ser humano para produtividade. Contudo, autores que acionamos alertam que o capital encontra formas de usar a subjetividade dos/as trabalhadores/as a seu favor, e nem sempre a favor dos/as trabalhadores/as. Dessa forma, agora, discorreremos sobre a gestão de si no trabalho como ideologia, conforme segue.

2.3.4 Ideologia da gestão de si no trabalho: contradições da subjetividade ampliada

Inicialmente, neste tópico, é necessário desfazer-nos do cenário de um mundo ocidental de fartura, de emprego e de salário mais justo, como se viu no auge da produção em massa, no período fordista, em que, segundo Alves (2011), o problema da existência humana poderia ser reduzido à impossibilidade de viver uma vida cheia de sentido (fora do trabalho). Afinal, a vida desfrutada em função do consumo poderia ter uma falsa ideia de sentido, pois o/a trabalhador/a se mantinha alienado/a em relação a seu trabalho parcelar, isolado e mecanizado.

Portanto, se a produção flexível agora: a) unifica novamente o tempo de trabalho e o tempo de não-trabalho, fazendo de todo o tempo do/a trabalhador/a um tempo disponível para o trabalho; b) junta mais uma vez os espaços de não-trabalho e os espaços de trabalho (especialmente em função das tecnologias de informação e comunicação); e c) se insere num contexto de escassez de emprego e inseguranças; então, parece coerente que uma vida cheia de sentido somente possa ser encontrada “no” trabalho. Assim, um trabalho que permita que uma pessoa seja sua própria gestora, que a faz sentir-se realizada por seus próprios feitos, que emancipa sua criatividade e sua subjetividade, apresenta-se como forma de dar sentido ao próprio trabalho e, por conseguinte, à vida.

Entretanto, destacamos que a perspectiva de uma vida cheia de sentido, no contexto do capitalismo neoliberal, é colocada no trabalho, e não necessariamente no emprego e/ou nas organizações, posto que, de acordo com Gaulejac:

De um lado, a empresa deseja uma adesão profunda [do trabalhador]. Do outro, ela pode a qualquer momento significar a seus empregados que ela não tem mais necessidade deles. Para enfrentar essa flexibilidade da ligação, ela favorece a eclosão de uma subjetividade fluida, capaz simultaneamente de se mobilizar maciçamente e de se desinvestir rapidamente. E daí a emergência de técnicas de gestão da

subjetividade que mobilizam o indivíduo, do lado da autonomia, da auto-estima, do reforço narcísico, da reflexividade, canalizando totalmente os investimentos psíquicos para objetivos de rentabilidade e desempenho. (GAULEJAC, 2007, p. 191).

Assim, se a empresa não é mais lugar do triunfo e do sucesso, se o desemprego é mais certeza do que dúvida, logo, o lugar do sucesso tem de ser a própria subjetividade do trabalhador, afinal, demitir-se de si mesmo⁶⁰ não é (ou não deveria ser) uma alternativa. Dessa forma, mostra-se evidente que a mobilização da subjetividade no trabalho serve tanto (ou mais?) às organizações e ao capital quanto aos trabalhadores, a exemplo do que segue afirmando Gaulejac (2007, p.193): “uma boa gestão de si mesmo, uma melhor abertura aos outros, uma abordagem positiva dos problemas, uma intersubjetividade confiante, permitem mobilizar os recursos internos do indivíduo para construir relações de trabalho harmoniosas e eficazes.” É imperioso manter, inclusive no trabalho, no trato com colegas, fornecedores e chefes, o clima de positividade a que se refere Han (2017). Destarte, a mobilização da subjetividade no trabalho tende a, também, servir para tornar opaca a fragilidade da ligação flexível entre organização/empresa e empregado, entre empregador/tomador de serviço e trabalhador, pois “relações de trabalho harmoniosas” não contêm resistência.

Nessa direção, tendo em vista que a mobilização da subjetividade serve tanto (ou mais?) ao capital do que ao trabalhador, e uma vez que essa se torna imprescindível para a acumulação de riquezas no sistema produtivo da atualidade – conforme demonstram Antunes (2018; 2009) e Alves (2011) entre outros –, importa compreender a noção de atitude de dono (a gestão de si) como ideologia que se utiliza da subjetividade do trabalhador para legitimar o poder hegemônico. Essa ideologia se manifesta na estrutura da atividade de trabalho e também na superestrutura dos padrões modelizantes e da visão de mundo disseminada tanto em contextos de trabalho como em distintos contextos da vida social, como se pode ver na sequência.

Para tanto, ressaltamos que o que definimos como “utilização da subjetividade do trabalhador pelo capital” é referido por alguns autores, a exemplo de Sánchez (2005) e Alves (2011, p. 114, grifo do autor), como “captura da subjetividade”⁶¹ dos trabalhadores pelo capital, ou seja um processo contraditório que “articula mecanismos de coerção/consentimento e de

⁶⁰ Não podemos deixar passar em branco casos como da indústria chinesa Foxconn, fornecedora da Apple e da Nokia, em que dezenas de trabalhadores/as se suicidaram somente no ano de 2010, entre outros casos relatados por Antunes (2018).

⁶¹ Convém reconhecermos que o conceito de “captura” não é unanimidade entre autores que se referem ao uso da subjetividade do/a trabalhador/a nos modos de produção flexível, de modo que aqui reproduzimos a forma como os autores mencionam.

manipulação não apenas no local de trabalho, por meio da administração pelo *olhar*, mas nas instâncias sociorreprodutivas com a pletora de valores-fetichismo [...]. A administração pelo olhar, conforme o autor (2011, p. 117, grifo do autor), não se dá mais pelo panóptico do espaço físico dos ambientes de trabalho, mas pelo “olhar do ‘inspetor interior’ que perscruta a subjetividade do trabalho e vivo é mais envolvente e mais manipulatório porque penetra no âmago das instâncias da pré-consciência e do inconsciente”.

Nesse sentido, entendemos esse “olhar interior”, entre outras situações, como o julgamento que o/a trabalhador/a pode fazer de si mesmo, ou de um colega que apresente comprometimento e resultados semelhantes, inferiores, ou superiores aos seus. Percebemos, também, o julgamento a partir do sucesso que o/a trabalhador/a obtém ou que vê os outros lograrem, tais como: a instituição do funcionário destaque do mês; os *rankings* dos melhores vendedores; os prêmios aos que atingem metas quase inexequíveis das campanhas de vendas, e mesmo os bens materiais e imateriais exibidos por aqueles que têm sucesso, como automóvel do ano, brindes e comemorações, festas e viagens midiáticas nos perfis de mídias sociais. Até as premiações das empresas passam a ser motivo de orgulho para os/as trabalhadores/as. Afinal, quem não quer ser funcionário de uma das Melhores Empresas para se trabalhar no Brasil⁶²? Ou, quem não quer trabalhar numa organização reconhecida em *rankings* de faturamento, sustentabilidade ou reputação, por sua gestão exemplar? A boa gestão de si e a boa gestão das organizações passam a ser a medida da eficiência.

A ideia de gestão amplamente difundida nas organizações, conforme Gaulejac (2007) funciona como uma ciência sem objeto, que propõe uma racionalização da empresa, se decompondo em diferentes domínios (gestão estratégica, gestão da produção, gestão de *marketing*, entre outras). E, num mundo do trabalho pautado pelo “cada um por si”, a gestão atinge o ápice de seu seccionamento ao se tornar habilidade necessária a todos os/as trabalhadores/as, concretizada na gestão de si. Assim, como afirma o autor (2007) a ideologia da gestão parte de uma visão de mundo e seu sistema de crenças alinhados com o padrão norte-americano e uma visão economicista do ser humano, que coloca o lucro como finalidade e modeliza o comportamento humano para a ilusão da onipotência e do domínio absoluto: cada um é responsável pelo seu sucesso. Sucesso que é resultado de uma nova ética, a ética da empresa que tem o trabalho como “veículo privilegiado de realização pessoal” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 333).

⁶² Nos referimos ao *ranking* organizado pela revista Época Negócios em parceria com o *Great Place To Work*, e à premiação semelhante promovida pela revista Você S/A e a Fundação Instituto de Administração (FIA).

Nessa direção, a partir de autores referenciados neste estudo, entendemos como alguns dos problemas centrais acerca da gestão de si no trabalho, incutido na ideologia gerencialista: a) o fato de que o/a trabalhador/a com visão de dono/a não é, deveras, o/a dono/a; b) o enfraquecimento das possibilidades de resistência da classe trabalhadora; e c) o desconhecimento acerca da realidade de exploração. Na sequência, discorreremos sobre essas questões.

Em relação ao primeiro problema descrito, ocorre que os/as trabalhadores/as com visão de dono/a – tanto o/a empregado/a sob as normas da CLT, como o/a trabalhador/a autônomo/a – continuam não sendo os/as donos/as dos meios de produção. Ainda que se possa concluir uma certa autonomia do/a trabalhador/a na atualidade, posto que cada vez mais ele/a deve colocar ferramentas de sua propriedade (como o telefone celular, o computador de uso pessoal, o carro, a moto) à serviço das organizações para as quais trabalha, de forma comparativa, cabe lembrar, segundo Perrot (1988), que nas fábricas dos primórdios da Revolução Industrial, os trabalhadores também levavam suas próprias velas necessárias para iluminar suas estações de trabalho. Dessa forma, dadas as devidas diferenças aqui já abordadas, assim como os operários daquela época dependiam dos (principais) meios de produção – as máquinas, a fábrica em si – que eram do capitalista, também agora, os trabalhadores dependem de relações de produção e de subjetividades que não são deles, tais como as marcas; o investimento em publicidade, as relações entre fornecedores e parceiros; e as relações hegemônicas que definem cadeias produtivas e preços mundialmente. Ou seja, as relações de trabalho continuam sendo definidas pelas organizações. Por isso, como afirmam Antunes (2009) e Antunes e Pinto (2017), a participação, a capacidade de questionamento e de inovação que se demanda ao/a trabalhador/a na atualidade são parciais, importam desde que representem mais produção e mais resultados financeiros.

Vale perceber que na conformação da gestão de si no trabalho – em que estão inseridas a meritocracia, as supostas premiações por produtividade, e mesmo os contratos temporários ou os contratos de zero-hora –, ocorre uma espécie de atualização da noção de “salário por peça” – originalmente apresentada por Marx (2016). Dessa forma, no contexto atual de precarização do trabalho e do emprego, o limite do esforço empreendido e das horas dedicadas ao trabalho, assim como o valor da remuneração pelo trabalho, ao contrário do que pode parecer, não está nas mãos desse/a trabalhador/a gestor/a de si, mas sob o poder hegemônico das organizações (do capital, em última instância). Toma-se, como exemplo, o espaço cedido à discussão em torno das tabelas de fretes, no Brasil, nos meses que antecederam as eleições presidenciais de 2018, especialmente no episódio da greve dos caminhoneiros, posto que num

cenário de livre mercado, soa estranho que trabalhadores autônomos (os caminhoneiros) tenham de fazer greve para angariar melhorias ínfimas no valor de seu trabalho. Como trabalhadores autônomos, eles não são – esses, sim, em realidade – donos do próprio negócio, emancipados da submissão própria das relações trabalhistas?

A questão da remuneração por produtividade (e também do controle da remuneração de trabalhadores/as autônomos/as por setores econômicos ou por grupos empresariais) remete, ao mesmo tempo, ao segundo problema apontado: o enfraquecimento das possibilidades de resistência. Isso porque, se não há remuneração garantida no final do mês, ou se a remuneração é composta por um mínimo fixo ínfimo mais comissão sobre resultados ou vendas, será necessário trabalhar mais, e mais intensamente, para garantir a subsistência. E, se o sentido da vida está cada vez mais no trabalho, no orgulho de seus próprios feitos, de sua autonomia, de sua criatividade, então, na “sociedade do desempenho, os sujeitos de rendimento” (HAN, 2017, p. 23) tendem a trabalhar mais ainda para se sentirem dignos. Por outro lado, se o/a trabalhador/a é gestor/a de si, é também empregado/a de si mesmo/a, portanto, para quem ele/a reivindicaria melhores condições de trabalho? Como resolveria com seu/sua “chefe” (que é ele/a mesmo/a) a imposição latente da concorrência que o/a impele a buscar cada vez mais resultados e a reduzir os valores de sua remuneração às custas de não perder o contrato de trabalho, ou de não perder o emprego para um dos tantos disponíveis nos exércitos de reserva?

Desvela-se, assim, um desconhecimento do/a trabalhador/a acerca das estratégias do capital para exploração de seu trabalho. O que – e isso depreendemos em função da abordagem sobre uso da subjetividade já acionada neste capítulo – pode significar desconhecimento, de fato, sobre a situação de exploração, mas também, às vezes, pode ser mera impossibilidade de reação, numa relação de trabalho consigo mesmo que é redundante, como propõe Han (2014, p. 7, grifos do autor)⁶³:

O sujeito do rendimento, que se pretende livre, é na realidade um escravo. Um *esclavo absoluto*, na medida em que sem amo algum se explora a si mesmo de forma voluntária. Não tem frente a si um amo que o obrigue a trabalhar. O sujeito do rendimento absolutiza a *mera vida e trabalha*. A mera vida e o trabalho são faces da mesma moeda.

⁶³ No original: “El sujeto del rendimiento, que se pretende libre, es en realidad un esclavo. Es un *esclavo absoluto*, en la medida en que sin amo alguno se explota a sí mismo de forma voluntaria. No tiene frente a sí un amo que lo obligue a trabajar. El sujeto del rendimiento absolutiza la *mera vida y trabaja*. La mera vida y el trabajo son las caras de la misma moneda.” (HAN, 2014, p. 7)

Porém, diferente da realidade prévia à Revolução Industrial, as esferas de vida e de trabalho não estão integradas de forma harmônica na atualidade, senão que o trabalho é que toma conta de todas as esferas da vida do trabalhador, produzindo um outro tipo de alienação, próprio de uma era “pós-marxista” em que a exploração se dá como “liberdade e autorrealização” (HAN, 2017, p. 116).

Por isso, afirmamos que ocorre uma atualização da alienação do/a trabalhador/a. Segundo Han (2017, p. 116) “alienação significa que no trabalho o trabalhador já não reconhece a si mesmo”. Antes, o/a trabalhador/a era alienado/a do sentido de seu trabalho mecanizado e parcelar, e as possibilidades de consumo (na vida fora do trabalho, desfrutada utilizando seus proventos) funcionavam como escapes úteis ao capital para que a exploração do trabalho se justificasse. Soma-se a isso o fato de que, agora, o/a trabalhador/a é alienado/a em relação a sua autoexploração, e tem a “positividade” (HAN, 2017) dentro e fora do trabalho, como fator de opacidade dessa exploração. Afinal, o que se espera de todos é felicidade no trabalho e fora dele, sucesso e sorrisos midiáticos nas redes sociais. E, assim, se fecha o ciclo do poder gerencialista como ideologia, uma vez que a medida do “homem de rendimento” (HAN, 2017), do/a profissional bem-sucedido/a, é o que se espera encontrar nas organizações, nos currículos e portfólios profissionais, nas escolas, nas rodas de conversas, nos perfis das mídias sociais.

Como padrão exemplar do que se espera dos/as trabalhadores/as na atualidade, os comportamentos compatíveis com a gestão de si no trabalho tendem a ser disseminados e reproduzidos não apenas no contexto do trabalho formal, por trabalhadores em regime de CLT, mas também pelos trabalhadores autônomos e trabalhadores com pessoa jurídica (CNPJ). Em instâncias fora do mundo do trabalho também é difundida a atitude de dono, coerente à ideia de “homem de rendimento”, como afirma Alves:

[...] o espírito do toyotismo, tem-se disseminado não apenas na produção do capital, mas nas instâncias socio-reprodutivas que estão envolvidas diretamente na construção do novo modo de subjetivação estranhada. Ao lado das inovações técnico-organizacionais do complexo de reestruturação reprodutiva, desenvolvem-se inovações sociometabólicas. Estas dizem respeito ao cultivo sistemático e intenso de valores-fetiche, expectativas e utopias de mercado disseminados, em geral, pelo aparato midiático e socio-reprodutivo do capital. (ALVES, 2011, p. 121).

Adicionalmente, é importante frisar que essa lógica tende a ser também disseminada pela proliferação de livros de autoajuda, pelas diversas mídias e, como será abordado nesta pesquisa, pelas revistas especializadas em gestão. Por sua vez, Antunes e Pinto (2017) se dedicam a demonstrar como a escola regular e, mais recentemente, a chamada formação continuada das universidades corporativas têm servido à manutenção dos sistemas produtivos.

Ou seja, trata-se, atualmente, de uma educação “pragmática, utilitarista e desenhada segundo a lógica da razão instrumental” (2017, p. 101) que difunde, entre outros aspectos, o empreendedorismo e os comportamentos ideais do trabalhador-empendedor, do trabalhador gestor de si.

Portanto, a partir deste breve panorama apresentado e, mesmo estimando que as situações e perspectivas da vida social e do mundo do trabalho não agem isoladamente sobre os julgamentos das pessoas para moldar os comportamentos compatíveis com a “atitude de dono” incutidos na ideologia gerencialista; e, ainda, por compreender a força das organizações como instrumentos modelizantes na sociedade *empresariada* da atualidade, terá espaço aqui a reflexão acerca da conformação dessa ideologia por meio de matérias e artigos de publicações sobre gestão disseminados nos ambientes de trabalho.

Porém, antes de descrevermos a pesquisa empírica realizada, o que será feito no capítulo quatro desta tese, desenvolvemos os fundamentos sobre comunicação e comunicação organizacional, conforme segue.

3 COMUNICAÇÃO E MUNDO DO TRABALHO

*Trabalhando o sal
Pra ver a mulher se vestir
E ao chegar em casa
Encontrar a família a sorrir
Filho vir da escola
Problema maior de estudar
Que é pra não ter meu trabalho
E vida de gente levar*
(Milton Nascimento -
Canção do sal)

Apresentamos neste item nossas compreensões acerca dos processos comunicacionais que dizem respeito ao contexto pesquisado, buscando abordar como os processos de comunicação dos/nos ambientes organizacionais são fundamentais tanto para a realização do trabalho nos modos flexíveis de produção, como para a conformação e a do/a trabalhador/a gestor/a de si. Para isso, dedicamos atenção à compreensão das organizações como espaços de trabalho, e nos servimos de fundamentos sobre comunicação organizacional, cultura e cultura organizacional. Iniciamos destacando a noção de comunicação que nos fundamenta, relacionando-a com aspectos teóricos acerca de nosso objeto empírico, matérias das revistas *Você S/A* e *Você RH*.

3.1 A NOÇÃO DE COMUNICAÇÃO E OS SENTIDOS QUE CIRCULAM EM REVISTAS VOLTADAS PARA PÚBLICOS ORGANIZACIONAIS

Ressaltamos, com base em França (2010), que o significado original do termo comunicação – a saber, o de tornar algo comum, partilhar – passou a ser secundário em função do desenvolvimento dos meios de comunicação de massa na Idade Moderna, dando lugar à ideia redutora e simplista de comunicação como transmissão: um emissor que transmite uma mensagem para um receptor através de um meio. Porém, quando se reconhece como sujeitos sociais o que antes se chamava simplesmente de “emissor” e “receptor” fica evidente a impossibilidade de limitar a comunicação a um modelo matemático e linear, pois os sentidos atribuídos pelos sujeitos ao conteúdo dos processos comunicacionais nunca estão acabados, mas reconfigurados de acordo com o contexto. Assim, à luz da complexidade dos processos comunicativos, França (2010, p. 29, grifo da autora) afirma “que a comunicação cumpre ‘também’ um papel transmissivo”, mas não se pode tomar a ideia de transmissão pelo ponto de

vista instrumental como sendo mecânico e inerte, posto que comunicação pressupõe “meios que servem e atuam no processo de troca e constituição de sentidos”.

As afirmações da autora (2010) vão ao encontro da noção de comunicação que nos fundamenta, entendida como “processo de construção e disputa de sentidos” (BALDISSERA, 2004, p. 128) do qual participam sujeitos agentes, capazes de modificar o significado sobre algo em virtude de novos conteúdos e atribuição de sentido. Trata-se de uma noção de comunicação imbricada com a concepção simbólica de cultura, a partir de Geertz (1989), uma vez que os sujeitos atribuem significado aos objetos que os cercam e aos sentidos transacionados nos processos comunicacionais a partir de um processo interpretativo originado nas interações.

Sobre as instâncias de circulação de sentidos a partir das matérias que analisamos, cumpre destacarmos que, apesar de nossa pesquisa não envolver a recepção desses conteúdos, encontramos nos contextos das organizações e, de forma mais abrangente, do mundo trabalho, (conforme abordamos no capítulo dois), os indicativos para reflexão acerca dos discursos existentes sobre o trabalho e o/a trabalhador/a idealizados/as que conformam a gestão de si no trabalho.

Nessa direção, considerando nosso objeto empírico constituído por matérias publicadas em revistas impressas (Você S/A e Você RH, conforme informamos no capítulo introdutório da tese) importa destacar nosso entendimento de que os sentidos atribuídos a essas matérias não se resumem às intenções das revistas ou de seus repórteres e editores (seus emissores). Ao contrário, como produções midiáticas, essas matérias, de acordo com França (2010, p. 29, grifo da autora), conformam uma ideia ampla e reflexiva de “‘conversação’ que compreende múltiplos pequenos movimentos, leitura de sinais, maior ou menor sensibilidade para o posicionamento do outro, rearranjos, recompensações”. Nesse sentido, ocorrem distintos “pontos de articulação” (FAUSTO NETO, 2010, p. 11) por entre os quais produtores e receptores (no nosso caso, revistas e leitores) negociam de forma complexa a apropriação de sentidos, a partir do que é ofertado e do que é reconhecido.

Além disso, essas articulações não se dão num intervalo linearmente demarcado, mas, segundo Fausto Neto (2010), num feixe de relações e processos complexos sobre os quais não se pode ter controle. Isso porque, entre as intenções da instância produtora e o consumo dos conteúdos pelos leitores, há uma lógica de interfaces que compreende, também, os receptores como programadores de seu consumo midiático e a as mídias como receptoras de certos enunciados produzidos pela audiência. Assim se conformam, de acordo com Fausto Neto:

novas condições de circulação [que] afetam as lógicas institucionais produtoras e sujeitos-receptores, por força da ambiência da mídiatização, situando-os, pelo menos, em duas dinâmicas. De um lado os põem em contato, mas por outro lado faz com que eles se movam em dinamicidades próprias, afastando-os e os instalando em realidades distintas e divergentes. (FAUSTO NETO, 2010, p. 14).

Isso não significa dizer que as intenções dos autores não possam se efetivar, mas que as instâncias receptoras (os leitores das matérias) não podem ser consideradas como simples “massa” receptora de conteúdos prontos. Cientes disso, as mídias procuram reconfigurar as formas de interação com seus consumidores, adotando estratégias que reduzam ao máximo as diferenças entre as intenções e o resultado na recepção. Algumas dessas estratégias utilizadas pelas mídias, citadas por Fausto Neto (2010), são a captura dos receptores por meio do convite para que sejam co-produtores e a autorreferencialidade. No caso de nosso objeto empírico, a co-produção compartilhada com leitores pode ser percebida em sessões⁶⁴ como “Feedback” (coluna de cartas dos leitores tanto na revista *Você S/A* como na *Você RH*) e “No Insta” (coluna da *Você S/A*) com fotos de leitores na mídia social Instagram), nas quais leitores emitem suas opiniões sobre matérias e figuram como personagens reais. Em relação à autorreferencialidade, Fausto Neto (2010, p. 14) destaca que as mídias postulam “sua existência, ao descrever as suas operações de produção da realidade, numa espécie de ação que visa capturar os receptores, compartilhando com eles o mundo desta realidade particular”. No nosso caso, isso se percebe na medida em que as revistas se colocam como porta-vozes autorizados de um saber sobre o mundo do trabalho e que se utilizam do recurso de perfis de profissionais de sucesso nas matérias, com os quais o leitor é convidado a se identificar, conforme abordaremos em nossa análise.

Outra estratégia utilizada atualmente por publicações midiáticas, inclusive pelas publicações estudadas, para aproximar as intenções e os resultados da comunicação, assim como para expandir a circulação de seus conteúdos, se dá na medida em que os discursos contidos nas matérias das revistas são reproduzidos e atualizados em outros meios e dispositivos, os quais facilitam seu compartilhamento e a disseminação dos sentidos ali presentes. Assim, além das revistas impressas (que só podem ser acessadas por quem compra as revistas ou as toma emprestadas); as matérias também podem ser lidas na versão online das revistas (também disponíveis apenas para assinantes), via computador pessoal ou aplicativo de celular; e nos *sites* das publicações, que geralmente contêm algumas matérias com acesso gratuito. Os sentidos despertados nessas matérias também são atualizados em eventos,

⁶⁴ Essas sessões das revistas não são alvo de nossa análise, no entanto estão citadas aqui porque entendemos que se relacionam ao contexto referenciado.

capacitações (conforme descrevemos na Introdução desta tese) e prêmios promovidos pelas revistas.

Dessa forma, de acordo com Braga (2012, p. 40) “na medida em que as interfaces sociais se encadeiam crescentemente, percebemos que o esforço interacional se desloca do modelo conversacional (comunicação reverberante, de ida-e-volta) para um processo de fluxo contínuo, sempre adiante”, o que nos leva a inferir que as prescrições de organização excelente e de trabalhador/a ideal para a atualidade, presentes nas revistas estudadas, tendem a atingir mais pessoas, além dos leitores diretos e dos participantes desses eventos. Barichello (2014, p. 41) destaca que a “tecnologia digital possibilita uma maior participação dos usuários, que passam a ter a oportunidade de produzir conteúdo e ocupar [outros] espaços” de interação. No nosso contexto de pesquisa, isso pode ocorrer, por exemplo, quando leitores ‘diretos’ enviam por e-mail ou compartilham via aplicativo de mensagens eletrônicas uma imagem de matéria que tenham lido na revista impressa ou em sua versão eletrônica. Além disso, quem participa dos eventos, capacitações e premiações organizados pelas revistas também pode compartilhar informações (vídeos, fotografias, por exemplo). Leitores e participantes desses eventos podem comentar sobre os assuntos abordados nessas situações e/ou nas matérias com colegas de trabalho, gestores e subordinados, em diversas situações de trabalho ou fora dos ambientes organizacionais. Nesse sentido, conforme Braga (2012), um produto midiático:

não é ponto de partida no fluxo. Pode muito bem ser visto como um ponto de chegada, como consequência de uma série de processos, de expectativas, de interesses e de ações que resultam em sua composição como ‘um objeto para circular’ – e que, por sua vez, realimenta o fluxo da circulação. (BRAGA, 2012, p. 41).

Isso porque as expectativas e interesses podem ser constituídas pelas expectativas e interesses dos leitores que fazem escolhas, tecem opiniões (e que as revistas tentam atender) como consumidores. Mas essas expectativas e interesses também podem estar relacionadas a setores da sociedade com os quais as publicações, como organizações, como empresas, se identificam.

Ademais, reconhecer a complexidade das instâncias e das interfaces de circulação de sentidos a partir da publicação dessas matérias, não nos exime de, também, pontuarmos as revistas pesquisadas como produtos jornalísticos, implicados em lógicas próprias. Algumas dessas lógicas são inerentes à profissão de jornalista; outras se referem a processos e funcionamentos dos ambientes de produção de notícias (as redações de jornais e revistas, por

exemplo), e outras, ainda, dizem respeito a relações dos veículos de comunicação com a sociedade.

Breed (1999, p. 152)⁶⁵ destaca que, como representantes da propriedade de um jornal, os *publishers* (diretores e editores) são como “artífices de uma política empresarial” que estabelecem a política editorial de uma publicação, a qual nem sempre é admitida ou divulgada formalmente, mas sempre é apreendida pelas equipes de redação, refletindo-se em escolhas, tais como o que é noticiado e para quais porta-vozes se dará espaço, entre outras. Dessa forma, parecem desvelados exercícios de poder (como a autoridade institucional dos diretores e editores, liderança carismática dos editores, sanções aos redatores e repórteres que não seguem a política editorial) inseridos nos processos de produção das matérias jornalísticas, as quais refletem relações de poder que se dão além desses processos, tais como: assuntos que despertam mais atenção dos leitores e por isso “vendem” mais; interesses de organizações anunciantes; relações da revista com outras organizações; entre outras.

Em continuidade, a partir de Traquina (2005)⁶⁶, apontamos brevemente algumas teorias do jornalismo⁶⁶ que se mostram férteis para compreensão de nosso contexto de pesquisa:

- a) a teoria organizacional, coerente com as colocações supracitadas de Breed (2005), que refletem sobre as cadeias hierárquicas de controle das decisões na estrutura funcional de veículos de comunicação. Essa teoria atenta para a globalização e suas implicações econômicas, tais como as estratégias multimídia e a concentração de meios de comunicação, o que, entre outros aspectos, conforme Traquina (2005, p. 160) provoca “a homogeneização dos conteúdos midiáticos e a limitação ao pluralismo de opinião dos *media*”
- b) as teorias de ação política na dimensão de esquerda, segundo a qual as decisões sobre as notícias são de caráter macroeconômico, pois os jornalistas tendem a reforçar “os pontos de vista do *establishment* (o poder instituído) devido ao poder dos donos dos grandes meios de comunicação” (TRAQUINA, 2005, p. 164 - 165);
- c) as teorias construcionistas, que reconhecem a atuação inconsciente dos profissionais de mídia num sistema cultural, e que consideram, também, a notícia como constitutiva da realidade social;

⁶⁵ Breed (1999) e Traquina (2005) se referem à realidade de jornais, mas, entendemos que a reflexão também serve para revistas.

⁶⁶ A título de ilustração, destacamos que Traquina (2005) descreve outras teorias jornalísticas (a saber, teoria do espelho, teoria da ação pessoal ou *gatekeeper* e teoria interacionista). Contudo, citamos em nosso texto somente aquelas relacionadas a nosso objeto empírico de pesquisa.

d) e a teoria estruturalista, que admite também o papel dos media no reforço da ideologia dominante, porém sem predominância do fator econômico.

Importa destacarmos que não consideramos tais teorias como formas isoladas, mas, sim, como abordagens interpretativas que reconhecem diferentes contornos sobre o funcionamento dos processos de comunicação que perpassam diferentes mídias jornalísticas. Essas abordagens mostram-se consoantes, por exemplo, com o fato de que, conforme destacamos em nossa análise (no capítulo cinco), as matérias pesquisadas para esta tese apresentam substancialmente pontos de vista empresarial em detrimento de pontos de vista do/a trabalhador/a sobre o trabalho idealizado na atualidade. Tal fato não pode ser interpretado de forma maniqueísta, mas numa perspectiva ampla que considera agência e relações de poder entre diversos sujeitos: jornalistas, fotógrafos e outros profissionais; *publishers*, executivos e proprietários das revistas; fontes; anunciantes, públicos leitores/assistentes e organizações.

De acordo com Barichello (2014, p. 41), as organizações cumprem papel complexo no “ecossistema constituído por instituições sociais, atores individuais e coletivos, tecnologias de distribuição de informação, meios de comunicação interpessoal e coletiva”. Nesse contexto, ainda conforme a autora (2014), tanto os meios de comunicação se integram ao funcionamento das instituições, como, também, as instituições devem submeterem-se a lógicas midiáticas.

Portanto, ressaltamos, em função da compreensão de comunicação organizacional (BALDISSERA, 2004) que nos fundamenta (e será abordada no item 3.3), que os conteúdos expressos nas matérias pesquisadas também são constitutivos da comunicação organizacional. Isso porque, além de dizerem respeito aos modos de fazer, de ser e de se comportar aceitáveis no mundo do trabalho, eles circulam também nos ambientes organizacionais. Dessa forma, as prescrições para os/as trabalhadores/as contidas nessas matérias são formadoras do discurso organizacional sobre o trabalho e o/a trabalhador/a ideais. Porém, antes de nos dedicarmos a esse ponto – o que fazemos sobretudo em nossa análise – refletimos sobre os contextos organizacionais, os espaços de trabalho e os processos de comunicação no mundo do trabalho em relação a algumas de suas transformações mais recentes.

3.2 CONFORMAÇÕES DOS ESPAÇOS DE TRABALHO E ESPAÇOS DA COMUNICAÇÃO NO MUNDO DO TRABALHO

O imaginário sobre os processos de trabalho hegemônicos no mundo ocidental durante os séculos XVIII, XIX e boa parte do século XX conduzem ao ambiente de fábricas. Esse

cenário se diversifica após as transformações ocorridas nos modos de produção desde o final do século XX, tendo em vista aspectos (abordados no capítulo anterior, item 2.1) relacionados às transformações do sistema capitalista, especialmente no que tange à ampliação do setor de serviços e à expansão dos serviços para outros setores. Desde então, os cenários do trabalho produtivo podem ser também fábricas, mas sobretudo são lojas comerciais, restaurantes, escritórios, laboratórios, escolas, hospitais, meios de transporte, entre outros, e, atualmente, inclusive cafeterias, assim como automóveis e as casas dos/as trabalhadores/as.

Para nós, indiferentemente das características desses ambientes, que podem ser físicos ou virtuais (como os programas de computador, ou *smartphones*, por exemplo), importa refletirmos sobre os espaços que acomodam o trabalho em sentido amplo e complexo. Portanto, utilizamos o termo organização que, de acordo com Baldissera (2010a), é o lugar em que boa parte do trabalho se concretiza, e não pode ser resumido às instalações e aos recursos materiais, financeiros e tecnológicos, pois inclui os sujeitos que nela atuam e se relacionam. Assim, entendemos “organização” a partir de Uribe (2009, p. 38), como um agrupamento de pessoas “criada com um propósito específico e explícito, e, também, suscetível de gestão”⁶⁷ regulada por normas e sanções previamente e formalmente estabelecidas.

Nessa direção, conforme Baldissera (2014b, p. 203), a comunicação é condição imprescindível para que exista a organização, posto que não bastam o desejo, a intenção e/ou o investimento financeiro para que ela exista, “é necessário que tal organização e o que ela representa faça sentido para os sujeitos que, de alguma forma, a constituem.” Ou seja, é por meio de processos de comunicação que integrantes desses agrupamentos se relacionam e apresentam os objetivos organizacionais aos demais sujeitos. No entanto, continua o autor (2014b), nem sempre os objetivos da organização são os mesmos objetivos dos sujeitos (os/as trabalhadores/as) que a integram, o que evidencia a necessidade de negociações e articulações entre os sujeitos a fim de que, se os objetivos da organização (de seu proprietário, principal gestor ou grupo societário), não puderem contemplar os objetivos particulares dos demais sujeitos, que pelo menos não os inviabilizem.

Dessa forma, Curvello (2010) observa que em função da ampla circulação de informações no contexto da globalização, as organizações precisam desenvolver meios e ações de comunicação para se integrarem com os trabalhadores e assim atingirem seus resultados desejados. De acordo com Pinho (2006, p. 105) a comunicação com empregados deve permitir

⁶⁷ No original “creada con un propósito específico y explícito, y, además, es susceptible de gestión” (URIBE, 2009, p. 38)

que os integrantes das organizações “cumpram tarefas estabelecidas”, ao passo que Torquato (2004, p. 54) defende que se busque um clima positivo favorável “ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos”. Porém, Marchiori (2010, p. 210) alerta sobre essa tendência na comunicação das organizações com seus empregados, que parece atender somente à perspectiva das organizações: “em alguns momentos, nos deparamos com pensamentos que refletem uma postura não-preocupada com o funcionário em si, mas com o que ele pode trazer de retorno para a organização quando atende bem o cliente, por exemplo”. Em postura mais crítica, Sólito (2010, p. 206) refuta a ideia de que as organizações possam “‘implantar programas de comunicação’ como se fossem próteses (que, não esqueçamos, estão sujeitas, evidentemente, a rejeições).” Para a autora, faz-se necessário que as organizações: a) escutar seus/suas trabalhadores/as, levando em conta a polissemia de discursos; b) autocoalimentar-se de fissuras, ruídos; e c) vencer as próprias resistências. No entanto, afirma Sólito (2010, p. 206), não se trata de “processo fácil, tampouco imediatista, e pressupõe o engajamento subjetivo de seus integrantes”.

No caso do Brasil, as articulações dos grupos organizacionais visando a se comunicarem com seus empregados ganham destaque a partir da década de 1950, em consequência dos esforços de industrialização empreendidos pelo governo e pela classe empresarial. Esse contexto é retratado por Rebechi (2015) que pesquisou o Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT) e verificou a divulgação das práticas de relações públicas “dentro do propósito da racionalização do trabalho, aliando o uso da comunicação que essa atividade propunha aos princípios da Organização Científica do Trabalho” (2015, p. 20). Além disso, o estudo evidencia os esforços das organizações em promoverem suas perspectivas em relação ao trabalho, instigando (às vezes coagindo) os trabalhadores a priorizarem os objetivos das organizações em detrimento dos seus.

Todavia, para além dos esforços realizados pelas organizações, entendemos que a necessidade de comunicação para que o trabalho se efetive vem sendo considerada de diferentes formas ao longo do tempo, o que afirmamos a partir da comparação entre as principais características de distintos modos de produção destacados no subcapítulo anterior. Assim, por exemplo, nos processos de trabalho orientados pelo taylorismo, parcializados e individualizados – úteis à despolitização da classe trabalhadora, de acordo com De Decca (1983) – a sociabilidade e a comunicação entre trabalhadores, além de desnecessária (devido à baixa complexidade das tarefas desempenhadas nas linhas de montagem) e prejudicial à concentração do trabalho extremamente racionalizado e mecanizado, não era bem-vinda.

Isso não parece ocorrer na atualidade, com os modos flexíveis de produção, nos quais sobressai a complexidade e a alta necessidade de comunicação. A exemplo disso, abordando a importância dos fluxos informativos para que a produção se efetive, Dantas (1996, p. 59) afirma que “cada indivíduo inserido na produção capitalista não passa de um elo informacional que recebe, processa e transmite algum subconjunto de informações necessário às atividades de outros indivíduos, ou do conjunto do subsistema social no qual interage”, passagem que parece fazer alusão ao trabalhador numa espécie de linha de montagem imaginária em que a informação cumpre uma função como se fosse peça ou parafuso de linhas de montagem fordistas. Essa multiplicidade de trocas de informação nas organizações, pautadas pela alta competitividade e pelas constantes mudanças dos mercados globalizados, torna ainda mais importante a comunicação, segundo afirma Marchiori (2008, p. 141), uma vez que “nenhum indivíduo gera sozinho todas as informações para a tomada de decisão”.

Alguns dos autores já referenciados (ANTUNES, 2009; ANTUNES; PINTO, 2017; GAULEJAC, 2007; ALVES, 2011) demonstram que os processos produtivos nos modos flexíveis requerem mais do que simples fluxos de informação. Conforme Antunes (2009), a participação do trabalhador nas discussões inseridas nos processos de trabalho envolve situações como, por exemplo: a) reuniões para sugestão de melhorias e mudanças em processos; b) círculos de controle de qualidade; e c) negociações entre colegas de setores “clientes”. Trata-se de situações que indicam a relevância de processos de comunicação entre trabalhadores, e destacam que a capacidade de se comunicar se torna uma das competências necessárias ao trabalhador na atualidade, conforme salienta Zarifian (2001). Por sua vez, Virno (2003, p. 23), aborda esse contexto destacando que no mundo do trabalho na atualidade, “descobre-se a ‘exposição à vista dos demais’, a relação com a presença dos outros, o início de processos inéditos, a familiaridade constitutiva com a contingência, o imprevisto e o possível” o que revela exigência de dotes comuns à ação política, assim como a indissociabilidade entre o trabalho vivo e a competência linguístico-cognitiva:

A informalidade do acionar comunicativo, a interação competitiva típica de uma reunião, as bruscas variações que podem animar um programa televisivo, em geral, tudo aquilo que está disfuncionalmente rígido e regulamentado até um certo limite, é visto hoje, na época pós-fordista, como um traço típico da *totalidade* da produção social. E não só da atual indústria cultural, mas até da Fiat de Melfi. (VIRNO, 2003, p. 31, grifo do autor).

Afora evidências como essas, sobre a necessidade de comunicação como recurso para a produtividade nos modos flexíveis, importa atentarmos que, independentemente do período

cronológico ou do sistema econômico, as atividades produtivas se realizam mediante processos de comunicação de diferentes qualidades. Tal compreensão tem como base a afirmação de Figaro (2010, p. 100) segundo a qual “trabalhar é, todo o tempo, trabalhar junto. O outro está presente seja como parceiro de trabalho, seja representado pelas normas e prescrições da hierarquia, seja pelo conhecimento técnico e tecnológico acumulado ou pela experiência registrada na linguagem”. Nesse sentido, a autora propõe três diferentes perspectivas sobre comunicação no mundo do trabalho: a) a comunicação como trabalho (a partir da abordagem ergológica da atividade de trabalho); b) a comunicação no trabalho, que dá ênfase aos processos constitutivos das situações de trabalho; e c) a comunicação sobre o trabalho, que se dá por meio de processos de comunicação que (mesmo fora de situações de trabalho) faz referência a ele.

Importa, ainda, lembrar que além de espaços de realização do trabalho, conforme Schvarstein (2002), as organizações também fazem mediação entre instituições⁶⁸ e sujeitos e, assim, dão pistas sobre os modos de agir e de pensar específicos que se produzem e se reproduzem na sociedade. Portanto, importa para esta tese refletirmos sobre a instituição “trabalho” em suas conformações que legitimam a gestão de si no trabalho. Essas conformações idealizadas podem ser reproduzidas tanto pelas próprias organizações, nos seus meios formais de comunicação destinados aos funcionários (tais como jornal interno, *newsletters*, eventos e comemorações), como por outras organizações e pela mídia. Nesse sentido, pesquisas que tiveram como objeto empírico matérias da revista *Você S/A*, têm demonstrado o caráter prescritivo dessa publicação no sentido de instituir as formas adequadas de trabalhar na atualidade, ao desvelarem, entre outras questões, que o perfil do trabalhador “desejado” na atualidade, tem sido representado pelo viés gerencial (BRITTO, 2014) e pela figura do herói (LORENZI, 2014). Assim, considerando que publicações como essa, destinadas a públicos corporativos, circulam de diferentes formas nos ambientes organizacionais, elas tendem a atuar na constituição não apenas do que se considera ideal do trabalho e do/a trabalhador/a pelos parâmetros do mercado, como também atuam na constituição da comunicação organizacional, e, conforme aponta Britto (2014), da cultura organizacional destinada à alta performance de pessoas e de organizações. Portanto, reconhecemos a necessidade de também refletirmos sobre relações que se estabelecem entre cultura e comunicação organizacional.

⁶⁸ As instituições, segundo Schvarstein (2002), são formas de intercâmbio social, na medida em que normatizam formas jurídico-culturais, valores, crenças e leis, determinadas de acordo com características da sociedade e do período histórico em que estão inseridas. Nesse sentido, são instituições a religião, a família, a saúde, a sexualidade, o trabalho, do tempo livre, entre outros exemplos.

3.3 SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A noção de comunicação que nos fundamenta, como “processo de construção de disputa de sentidos” (BALDISSERA, 2004, p. 128), realizado por sujeitos agentes, é ancorada na noção de cultura de Geertz (1989), para quem a cultura é criada pelo próprio sujeito, sendo que, ao mesmo tempo, o sujeito está amarrado a ela, num processo que conforma os significados e rege suas escolhas e atuações. Assim, considerando que “o homem é um animal amarrado às teias de significado que ele mesmo teceu” (Geertz, 1989, p.15) define “cultura como sendo essas teias e sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa à procura do significado.” Como um conjunto de símbolos entrelaçados, entendemos que a cultura é um contexto no qual os acontecimentos sociais e os comportamentos humanos podem ser descritos de maneira consistente.

Importa destacarmos que essas noções têm como prerrogativa a agência dos sujeitos envolvidos nas interações comunicacionais, no que diz respeito à atribuição de sentidos a partir de suas vivências, seu ponto de vista. Contudo, isso não desconsidera as relações de poder inseridas nesses contextos, e tampouco a possibilidade de assimetria de exercício de poder entre os sujeitos.

Thompson (1995) é crítico da concepção de cultura de Geertz, argumentando que ela não contempla atenção suficiente aos contextos sociais, especialmente em relação aos conflitos e às relações de poder, uma vez que tanto as práticas cotidianas quanto as mais elaboradas se dão em contextos sócio-históricos específicos. Para ele (1995), o enfoque de Geertz para cultura “é mais para o significado do que para o poder, e mais para o significado do que para os significados divergentes e conflitantes que os fenômenos culturais podem ter para indivíduos situados em diferentes circunstâncias e possuidores de diferentes recursos e oportunidades” (THOMPSON, 1995, p. 180, grifo do autor). Assim, o autor tece a sua própria noção de cultura, inspirada em Geertz, e buscando resgatar os elementos supostamente faltantes, compreendendo a análise cultural como “o estudo das formas simbólicas – isto é, ações, objetos e expressões significativas de vários tipos – em relação a contextos e processos historicamente específicos e socialmente estruturados dentro dos quais, e por meio dos quais, essas formas simbólicas são produzidas, transmitidas e recebidas” (THOMPSON, 1995, p. 181).

Para nós, a declaração de cultura de Thompson (1995) parece deixar mais explícitos aspectos acionados em nossa fundamentação teórica. Todavia, compreendemos que esses aspectos estão subentendidos por Geertz (1989), posto que uma vez tensionadas por meio das relações sociais, as formas simbólicas trazem consigo implicações do contexto em que são

produzidas e consumidas, ou seja, as relações de poder e as circunstâncias sócio-históricas tendem a estar conceitualmente implícitas.

Segundo Schein (2009), a cultura de um grupo é um aprendizado coletivo, utilizado por seus membros para resolução de problemas internos, bem como para adaptação ao mundo externo, que funciona como:

um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido, e por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p. 16).

De acordo com Geertz (1989, p. 21) “a cultura de uma sociedade consiste no que quer que seja que alguém tem que saber ou acreditar a fim de agir de forma a ser aceito pelos seus membros”. Esses “saberes” e “formas de agir”, no caso das organizações, muitas vezes costumam estar expressos e formalizados em textos que indicam os chamados direcionadores estratégicos das organizações (missão, visão, valores, propósito, políticas de comunicação, políticas de recursos humanos, entre outros), mas não se resumem a isso, pois a cultura organizacional se manifesta de diversas formas.

Essas formas, para Schein (2009), são manifestadas nos artefatos, nas crenças e valores assumidos e nos pressupostos básicos. O nível da cultura organizacional mais fácil de ser percebido, o dos artefatos, se traduz na estrutura física da organização, seu prédio, móveis, instrumentos de trabalho, tecnologia, processos, produtos, o clima organizacional, entre outros. Nesse sentido, entendendo a cultura organizacional como uma expressão da cultura de trabalho, cabe refletir, por exemplo, sobre a prática⁶⁹ atual de algumas organizações em mobiliarem e decorarem seus ambientes de trabalho, substituindo mesas e cadeiras típicas de escritórios por amplas salas com sofás, pufes e às vezes até mesas de jogos. Parece importante questionar sobre sentidos de trabalho e de trabalhador que podem ser expressos por meio desses artefatos. Por sua vez, as crenças e valores assumidos envolvem as estratégias, filosofias e rituais da organização que são compartilhados pelo grupo de pessoas, ou seja, não basta ter o quadro da missão pendurado visivelmente nas paredes da organização, esses valores e crenças somente fazem parte da cultura se forem assumidos pelo grupo. Não por acaso, as organizações investem em programas de integração de novos empregados e diversas outras ações no sentido de tangibilizar esses valores, de modo que possam ser vivenciados e adaptados pelos empregados

⁶⁹ Prática identificada no *corpus* pesquisado, conforme abordaremos em nossa análise.

nas suas funções e rotinas do dia a dia. Já os pressupostos básicos estão no nível de mais difícil observação, pois são princípios que geralmente não são debatidos ou confrontados. Eles compreendem percepções e sentimentos inconscientes e são capazes de definir o que os demais elementos observáveis (artefatos, crenças e valores) significam para o grupo.

Para Fleury (2013), a cultura organizacional é composta pelas suposições e padrões básicos (compartilhados pelo grupo), os quais sofrem diferentes influências intrínsecas e extrínsecas aos ambientes de trabalho, tais como: a) conjecturas políticas e econômicas do país e do setor produtivo em que a organização atua; b) organização e a gestão dos processos de trabalho; c) as experiências e as condições de trabalho promovidas pelas políticas de recursos humanos praticadas pelas organizações; e d) elementos simbólicos da vida organizacional.

Sobre os aspectos que compõem a cultura organizacional, apesar de alguns autores e mesmo profissionais que atuam na gestão estratégica das organizações considerarem que cultura organizacional é um consenso entre os integrantes das organizações ou um produto harmônico que parte das características e dos objetivos empresariais, Freitas (2012, p. 46) ressalta que “sempre poderão ser encontrados nas organizações certos elementos capazes de produzir consenso, e outros que implicam divergências e contradições, assim como contextos e conteúdos ambíguos e escorregadios, cheios de nuances e fronteiras móveis”. Assim, a partir da compreensão a respeito de cultura que destacamos no início deste subcapítulo, com base em Geertz (1989), como uma teia constantemente tecida pelos grupos humanos, por meio das interações comunicativas, que orienta e modeliza as ações e as escolhas dos sujeitos, entendemos que, por mais que as características das organizações e de seus fundadores possam ser dominantes na cultura organizacional, os/as trabalhadores/as também trazem elementos de suas culturas, de suas vivências fora do trabalho para os ambientes organizacionais. A compreensão da cultura organizacional à luz da noção de comunicação que apresentamos neste subcapítulo, pressupõe que “estabelecer comunicação implica, necessariamente, ver a significação que o grupo havia construído como cultura [...] ser perturbada, movimentada, transacionada, e em algum nível (re)construída” (BALDISSERA, 2014b, p. 202). Isso porque os sentidos disputados nos processos de comunicação partem de significados que os sujeitos conhecem desde suas vivências, e que podem não ser os mesmos significados atribuídos pelas outras pessoas.

Além disso, muitas vezes os valores e pressupostos da cultura organizacional, segundo Rivière (1996, p. 292), não são formalizados, apesar de funcionarem como códigos tácitos que orientam os sujeitos sobre o que pode e o que não pode ser dito, feito, revelado, sendo que também sinalizam como as coisas devem ser feitas: “na maior parte do tempo, uma cultura de

empresa é constituída por regras não escritas que não seria possível infringir sob pena de chamada à ordem” [...]. Uma situação comum em que valores velados são praticados como regra pelos/as trabalhadores/as, ocorre, por exemplo, em organizações extremamente competitivas, que desenvolvem campanhas de comunicação e orientam seus gestores/as a conversarem com suas equipes em prol da prevenção de acidentes e da segurança no trabalho, mas mantêm metas impossíveis de serem atingidas se os/as trabalhadores/as dedicarem o tempo necessário para realizarem todos os procedimentos de segurança. Nesses casos, os valores formalmente comunicados são segurança, qualidade de vida, mas os valores reconhecidos e praticados pelos funcionários podem ser velocidade, competitividade, resultado em primeiro lugar.

No caso de nossa pesquisa, uma vez que não estudaremos uma organização específica, importa refletirmos sobre aspectos mais gerais das idealizações do mundo do trabalho, os quais acabam por ser assumidos, praticados, disseminados na cultura das organizações, e que acreditamos encontrar expressos nas matérias que fazem parte de nosso *corpus*. Nesse sentido, as conformações do trabalho no capitalismo neoliberal, segundo Dardot e Laval (2016) reproduzem a ideia de cultura de empresa, entendida como o modelo competente (de grupo, de organização, de sociedade) capaz de resolver os problemas de produtividade e lucratividade, reproduzindo um discurso que permite “articular uma definição de homem [de humanidade] pela maneira como ele quer ser ‘bem-sucedido’, assim como pelo modo como deve ser ‘guiado’, ‘estimulado’, ‘formado’, ‘empoderado’ (*empowered*) para cumprir seus objetivos” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 328). Nesse sentido, compreendemos que os aspectos conformadores da gestão de si no trabalho, tendem a ser, ao mesmo tempo, características universais do trabalho na atualidade, e também componentes da cultura de uma organização (e de muitas organizações), posto que, de acordo com cada contexto, as organizações e os/as próprios trabalhadores/as poderão adaptar esses padrões.

Conforme Sólito (2014, p. 50) cultura organizacional e comunicação são conceitos inseparáveis, na medida em que “os processos de comunicação em determinada organização terão o desenho de sua cultura e, por sua vez, é por meio da comunicação que a organização desenha/redesenha/molda/ conforma sua cultura”. Assim, para melhor compreendermos essa interrelação, a este ponto, destacamos a noção de comunicação organizacional, entendida, para além dos meios de comunicação planejados e supostamente controlados pelas organizações, como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008, p. 169). Tal noção compreende três distintas dimensões: a) a *organização comunicada*, ou seja, a fala autorizada da organização; b) a *organização*

comunicante que abrange mas extrapola a dimensão da organização comunicada, pois também contém os processos comunicacionais atualizados a partir de quaisquer relações diretas (formais ou não) que os sujeitos/os públicos estabelecem com a organização, e assim, pressupõe a interpretação, o ponto de vista dos diferentes atores sociais envolvidos na relação de comunicação, de maneira (também) independente em relação aos objetivos almejados no ato comunicacional; e c) a *organização falada*, comportando os processos de comunicação nos quais os sujeitos/os públicos se referem à organização sem que haja relação direta entre os sujeitos e a organização. Essas dimensões não são simples de formas de classificar os processos de comunicação organizacional, mas sim, perspectivas interdependentes, sobre as quais tratamos a seguir.

A *organização comunicada*, primeira dimensão proposta por Baldissera (2009), normalmente é a que recebe mais atenção das organizações, posto que contempla a fala planejada no âmbito da gestão, disponibilizada pela organização em seus veículos de comunicação, na publicidade, *sites*, perfis de mídias sociais, jornal ou revista institucional, manual do funcionário, eventos, e mesmo nas manifestações verbais de seus porta-vozes formais, entre outras situações. São processos de comunicação em que as organizações exercem relativo controle sobre as formas como se dão a conhecer para os distintos públicos. Além disso, essa dimensão também permite avaliar, de alguma forma, os esforços de comunicação, seja por meio de avaliações qualitativas e/ou quantitativas (dentre outras, traduzidas pelo número de pessoas que acessam à informação disponibilizada, pela participação de convidados em eventos, ou pelas métricas de exposição e engajamento em *sites* e mídias sociais). Assim, a *organização comunicada* tende a repercutir os valores e as informações definidos pela alta gestão da organização, o que indica forte orientação para o autoelogio, posto que visam obter legitimidade junto aos públicos. Para compreendermos a dinâmica dessa dimensão no contexto de estudo desta tese, por exemplo, destacamos que a legitimação do trabalho e do trabalhador/a ideais pode ser influenciada pelas organizações quando essas destacam, entre outros aspectos, os padrões desejados de trabalhador/a. Alguns exemplos são a escolha do funcionário destaque do mês e as premiações àqueles trabalhadores que, além de atingirem as metas, superam as metas de vendas ou produção. Essas situações, geralmente, são divulgadas em processos e meios de comunicação formal das empresas, tais como matéria no jornal interno ou um espaço na programação de uma convenção de vendas.

Por seu turno, a dimensão da *organização comunicante* constitui-se de numa perspectiva mais complexa, uma vez que abrange também os demais processos que se atualizam a partir de qualquer relação direta que os sujeitos estabelecem com a organização,

contemplando, inclusive, os processos de comunicação que se caracterizam como informais. Essa perspectiva engloba – além dos processos planejados e os informais que se realizam mesmo sem a autorização da organização – as perspectivas não controladas (informais) da comunicação formal. Dessa forma, os sujeitos tendem a atribuir sentidos a respeito de tudo o que fica visível das organizações, de seus processos, das relações da organização com os públicos, mesmo que não haja intenção das organizações, pois “a alteridade pode compreender e assumir algo como comunicação” (BALDISSERA, 2014b, p. 120). Isso vale tanto para os discursos escritos e falados, como para instalações físicas, mobiliário, materiais de trabalho, a maneira como a alta administração, os/as gestores/as e os/as demais trabalhadores/as se vestem nos ambientes de trabalho, entre outros sentidos que podem ser percebidos pelos sujeitos, mesmo quando não há interação com porta-voz autorizado da organização, pois “toda vez que alguém/algo/alguma coisa tornar a organização presente em uma relação haverá produção e disputa de sentidos, e isso não se restringe aos processos autorizados.” (BALDISSERA, 2014b, p. 208). No nosso contexto de estudo, por exemplo, entendemos que a idealização de trabalho e trabalhador/a desejado pelas empresas e que legitima a noção de gestão de si, pode ocorrer por meio da “organização comunicante”, por exemplo, quando um gestor coloca em pauta, numa reunião com seus subordinados, modelos de atuação e de comportamentos, tanto se utilizar de sua própria argumentação, como também, se se fizer valer de conteúdos aos quais teve acesso lendo publicações do tipo *pop management*. Além disso, até mesmo a decoração dos ambientes corporativos como espaços informais e descontraídos, com pufes, sofás e videogames, ou sem mesas determinadas para cada um, conforme abordaremos em nossa análise, também contém em si sentidos sobre as relações de trabalho na atualidade.

A dimensão da *organização falada* envolve os processos comunicacionais que fazem referência à organização, mas ocorrem à sua revelia, quando os sujeitos falam sobre ela em ambientes (físicos e/ou virtuais) sem a participação da organização. Tais processos, apesar de não planejados e de não permitirem controle pelas organizações, têm assumido cada vez mais relevância estratégica no contexto atual, pois a ampliação do acesso às TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação) potencializa a repercussão das opiniões manifestadas pelos públicos a respeito das organizações, de seus produtos e serviços, e/ou de seus funcionários e gestores. Dessa forma, uma pessoa pode simpatizar ou detestar uma organização ou uma marca, mesmo que nunca tenha tido contato com seus produtos e serviços, com seus espaços físicos, ou com seus funcionários. Isso sugere, segundo Baldissera (2009), que organizações devam investir recursos em ações de acompanhamento, a fim de tentar reduzir sua ingerência sobre esses processos, neutralizando possíveis percepções negativas disseminadas a seu respeito. Em

relação aos sentidos sobre trabalho, que interessam a nossa pesquisa, compreendemos que o trabalhador também pode ter acesso aos padrões considerados ideais pelo “mercado de trabalho” (e discutir sobre esses padrões), em espaços alheios à sua organização empregadora, numa conversa com familiares ou vizinhos, ou quando algum amigo compartilha com ele, por exemplo, uma matéria de revista como a Você S/A.

Contudo, além dessas dimensões, outro ponto que deve ser abordado sobre comunicação organizacional diz respeito aos/às gestores/as de equipe, pois as transformações do mundo do trabalho também modificam os papéis que eles/as desempenham nas organizações, sobretudo em relação à comunicação, conforme tratamos a seguir.

3.3.1 Gestores/as de equipes no contexto da cultura e da comunicação organizacional

Antes de darmos relevo às implicações entre comunicação e gestores/as de equipe, destacamos alguns aspectos sobre a atuação desses sujeitos no contexto da cultura organizacional. Assim, nos períodos marcados pela produção em massa, de acordo com Costa (2014), era comum que os gestores atuassem como capatazes, posto que sua principal função era fiscalizar o andamento da produção, os tempos, a disciplina dos trabalhadores. Nesse contexto de relativa simplicidade (se comparada com a atualidade) dos processos e dos ambientes produtivos, bastava que os gestores fossem bons técnicos na atividade que comandavam e que soubessem mandar. Porém, o aumento da competitividade e a agregação de serviços à produção industrial, entre outros fatores, trouxe mais complexidade aos processos produtivos, exigindo novas habilidades dos gestores de equipe. Atento aos indícios desse cenário, Schein (2009, p.10) afirma que “a única coisa de real importância que os líderes fazem é criar e gerenciar a cultura; que o talento único dos líderes é a sua capacidade de entender e trabalhar com a cultura; e que é um ato final de liderança destruir a cultura, quando ela é vista como disfuncional.”. Tais ponderações acerca da cultura organizacional têm como foco o papel desenvolvido pelas lideranças, tanto no que diz respeito ao fundador das organizações (o principal líder, às vezes o proprietário ou principal acionista) como os demais gestores de equipe.

Para Schein (2009), as crenças e os valores do fundador são compartilhados e assumidos pelos membros do grupo na medida em que eles estiverem confortáveis em relacionamentos mútuos (voltados para resultados) e realizarem suas atividades coordenadas pelo líder. Baldissera (2014c), contudo, defende que apesar de influenciarem fortemente a circulação simbólica e a construção da cultura organizacional, os gestores não as determinam.

Assim, é possível que em algum nível, em processos de interação com o grupo, os gestores procurem definir os valores e tendam a empreender esforços para que também sejam assumidos como valores da organização (ou, pelo menos, dos trabalhadores sob sua supervisão e alcance). De acordo com o autor, é importante reconhecer que os direcionamentos (ou tentativas de direcionamento pelos gestores) são, de alguma forma, prescritos pela cultura que vivenciam, seja em suas experiências anteriores de trabalho ou em outras experiências de vida.

Isso, como afirma Baldissera (2014c), a partir da noção cultura de Geertz (1989), não é uma característica isolada dos gestores, pois todos os membros dos grupos tendem a aportar suas vivências nas relações e interações sociais, inclusive nos ambientes de trabalho. Todavia, a ideia de líder como alguém que é dotado da capacidade de influenciar outras pessoas (ROBBINS; DECENZO, 2004), subentende o exercício de diferentes formas de poder (poder simbólico, carismático, autoritário, coercitivo, saber-poder, entre diversas perspectivas de liderança) e, assim, sugere que os traços da cultura dos gestores encontrem mais espaço e possibilidade de reprodução nas organizações do que os traços culturais dos trabalhadores de níveis hierárquicos mais baixos. Dessa forma, retomando a afirmação de Baldissera (2014c), é provável que a cultura trazida para as organizações pelos gestores afete substancialmente os processos comunicacionais, os valores compartilhados, os relacionamentos, o espaço para a criatividade e a inovação, as sanções, entre outros aspectos.

Esse tipo de influência dos/as gestores/as de equipe sobre os/as demais trabalhadores/as tem sido abordada por pesquisas⁷⁰ que afirmam que os empregados tendem a ter mais confiança no que dizem seus/as gestores/as diretos/as do que nas informações dos veículos formais de comunicação da organização. Além disso, essa influência assume contornos próprios no contexto da produção flexível, na qual, conforme apresentamos no capítulo sobre trabalho, é disseminada a ideia de que os/as trabalhadores/as têm liberdade de expressão e podem participar de discussões e decisões sobre os processos produtivos. As organizações demonstram estarem atentas à importância da atuação dos/as gestores/as para além de assuntos técnicos específicos das áreas que gerenciam, o que afirmamos com base em estudos que revelam: a) a disseminação de meios e ações de comunicação das organizações dirigidos exclusivamente aos/às gestores/as de equipes⁷¹; e b) o envolvimento de profissionais de áreas

⁷⁰ Por exemplo, a pesquisa realizada pela *Internacional Association of Business Communication* (IABC), relatada por Martins (2012).

⁷¹ Pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), em 2012, aponta a evolução dos canais de comunicação das organizações desenvolvidos exclusivamente para os gestores. O link <http://www.aberje.com.br/pesquisa/PesquisaComunicacaoInterna2012.pdf> esteve disponível até 2018, quando o site da Aberje foi reestruturado. Acesso em: 14 mai. 2018

de comunicação corporativa no sentido de assessorar executivos e altos executivos das organizações para que reconheçam a dimensão comunicativa de suas decisões e atividades, habilitando esses executivos a fim de que eles mesmos possam enfrentar os desafios de comunicação que se apresentam em seu dia a dia⁷² (sem a necessidade de intervenções da área de comunicação).

A atuação dos gestores no contexto da comunicação organizacional foi tema de nossa pesquisa de mestrado (SILVA, 2016), em que identificamos papéis desempenhados por gestores de equipe nas interações com seus subordinados (tendo sido mapeados os papéis de transmissores; repressores; controladores; persuasores; legitimadores e auscultadores), assim como naturezas desses processos de comunicação (que identificamos como: comunicação informativa; comunicação opressiva; comunicação participativa e comunicação disciplinar), alguns dos quais reclassificados em subcategorias específicas. Em relação às descobertas daquele estudo (SILVA, 2016), cabe destacar aqui, de forma resumida, alguns aspectos que se relacionam à temática desta tese, especialmente os papéis de gestor auscultador e gestor legitimador do trabalho, e as naturezas de comunicação participativa e comunicação disciplinar, conforme segue.

Nesse sentido, o papel de gestor *auscultador* demonstra importante relação com as conformações do trabalho na atualidade, na medida em que representa o reconhecimento dos gestores de que apenas informar algo, ou emitir uma ordem de maneira linear e genérica não é suficiente para obter a ação desejada de seus subordinados. Um/uma gestor/a atua como auscultador/a quando, dentre outras coisas, reconhece que sua fala/ordem/solicitação pode ser compreendida pelos subordinados sob interferências dos contextos vividos por eles. E, como cada vez mais as atividades de trabalho exigem raciocínio, reflexão, produção criativa dos trabalhadores, caso o gestor não se fizer entender, a entrega esperada (a meta, o objetivo) não será alcançada. Assim, a prática da ausculta pelos gestores exige competências de seleção, análise e interpretação de dados, de modo a se conformarem em informações relevantes para a tomada de decisão e ação. Ou seja, a perspectiva de trabalhadores/as gestores/as de si tende a demandar gestores/as de equipe com capacidade de ausculta, a fim de orientarem quem não foi identificado/a como apto/a para fazer gestão de si de acordo com a cultura e os valores da organização, bem como dar espaço à criatividade a quem é considerado/a apto/a.

⁷² Conforme dados da pesquisa *Latin American Communication Monitor* (LCM), coordenada por Moreno *et al* (2017).

Por sua vez a representação do papel de *legitimador do trabalho* traduz os processos de comunicação realizados pelos gestores com suas equipes que visam dignificar o trabalho em si, valorizando a dedicação dos funcionários e justificando os eventuais sacrifícios e as dificuldades necessários para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Assim, “o desempenho desse papel tende a também legitimar, indiretamente, um escopo de ‘trabalhador modelo’, uma vez que o trabalho que merece ser valorizado é o que a empresa espera que seja feito” (SILVA, 2016, p. 108). Nesse sentido, ao encontro das novas práticas de gestão, abordadas por Dardot e Laval (2017), que contribuem para a crescente exigência de disponibilidade e comprometimento dos/as das trabalhadoras/as, compreendemos que ao representarem o papel de legitimador e disseminarem valores e padrões pertinentes ao protagonismo, à proatividade, à criatividade, os gestores influenciem seus subordinados a agirem como se fossem donos.

Em relação às características dos processos de comunicação realizados pelos gestores com seus subordinados encontrados por Silva (2016), destacamos primeiro a *comunicação participativa*, aparentemente tão alusiva ao trabalho nos modos flexíveis de produção, posto que na fundamentação teórica deste estudo abordamos a necessidade de participação dos trabalhadores nos processos produtivos. No entanto, a pesquisa (SILVA, 2016) evidenciou um aspecto contraditório em relação a esse tipo de comunicação, posto os gestores entrevistados na ocasião se referem à capacidade de comunicação interpessoal como uma competência que esperam encontrar/desenvolver em seus subordinados, porém, os processos nos quais os/as trabalhadoras/as efetivamente podem participar são aqueles próprios de definições periféricas, constituindo potência limitada que pouco interfere na vida dos subordinados ou da organização.

Já a *comunicação disciplinar* na gestão do trabalho se mostra útil à manutenção dos sistemas produtivos, posto que por meio desses processos os gestores tendem a reforçar, para os subordinados, os direcionamentos estratégicos e a cultura organizacional, instigando os/as trabalhadoras/as a desenvolverem habilidades e competências coerentes com a lógica do trabalho pós-fordista, assim como inibindo as habilidades e práticas que não interessam a esses padrões.

Nessa direção, convém reafirmar porque dedicamos atenção aos/às gestores/as de equipe neste estudo, uma vez que afirmamos, na Introdução deste trabalho, nosso interesse em refletir sobre a legitimação do/a trabalhador/a gestor/a de si em perspectiva dos/as trabalhadoras/as “comuns”, ou seja, aqueles que não têm cargo de gestão. Tal atenção não se resume às características das publicações selecionadas para composição do *corpus* de pesquisa, nem dos públicos leitores almejados por elas. Sobretudo a noção de comunicação

organizacional que fundamenta nosso estudo (BALDISSERA, 2008) subentende, dentre outros fatores, a influência dos/as gestores/as de equipe nos processos de comunicação e, conseqüentemente, nos significados que circulam nos ambientes de trabalho. Dessa forma, compreendemos que é possível que trabalhadores/as “comuns” tomem conhecimento sobre os conteúdos dessas revistas (no nosso caso, especificamente os conteúdos que idealizam o/a trabalhador/a na atualidade legitimando o/a trabalhador/a gestor/a de si mesmo que não sejam leitores diretos dessas publicações, por meio de conversas, reuniões, treinamentos e eventos realizados pelas organizações). E os/as gestores/as de equipe cumprem uma função importante na disseminação desses padrões, tanto pelas falas formais que realizam nos ambientes organizacionais, no desempenho de suas atribuições, como pelo exercício de poder simbólico e de poder-saber intrínsecos inclusive em situações informais de convívio com trabalhadores/as subordinados/as. Assim, os conteúdos das falas de gestores/as de equipe, seus pontos de vista e mesmo alguma provável recomendação de leitura (por exemplo, o encaminhamento de uma matéria das revista via e-mail ou num grupo de *whatsapp*) podem ser assumidas como verdade pelos/as trabalhadores/as, mesmo quando se referem a aspectos que, em última instância, não são favoráveis aos/às trabalhadores/as. Conforme trataremos em nossa análise, essa influência dos gestores formais sobre os trabalhadores subordinados tem sido aproveitada pelas revistas pesquisadas em distintos aspectos. Porém, antes de abordarmos esse e outros pontos da análise, no capítulo seguinte, detalhamos os nossos procedimentos metodológicos.

4 ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO COMO MÉTODO E METODOLOGIA PARA ESTUDO DE PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO NO MUNDO DO TRABALHO

*Trabalhador
Trabalhador brasileiro
Garçom, garçonete,
jurista, pedreiro
Trabalhador brasileiro
Trabalha igual burro e
não ganha dinheiro
Trabalhador brasileiro
Trabalhador
(Seu Jorge –
Trabalhador brasileiro)*

Descrevemos neste item os direcionamentos que nos conduzem neste estudo, iniciando pela defesa da abordagem teórico-metodológica e, após, identificando e detalhando as etapas da pesquisa realizada.

4.1 ABORDAGEM TEÓRICO-METODOLÓGICA

Antes de entrarmos mais especificamente na abordagem metodológica, resgatamos alguns aspectos acerca da base teórica e dos direcionamentos já apresentados neste estudo, a fim de realçarmos a relação entre esses últimos e as escolhas metodológicas. Para isso, ressaltamos que tem sido presente na fundamentação teórica que acionamos a ideia de que, no mundo do trabalho, as organizações se empenham para legitimar a perspectiva do capital, muitas vezes em detrimento da perspectiva humana do trabalho. Entendemos que boa parte desse empenho se dá por meio do discurso organizacional que, segundo Bernardo (2009, p.189), constitui-se em controle simbólico que legitima o poder do capital e “busca ocultar o conflito de interesses que está nas bases das relações de trabalho”. Dessa forma, inferimos que, se nos primórdios da implantação dos modos flexíveis de produção, não pareceu tão difícil ofuscar os conflitos existentes entre patrões e empregados (sujeitos com realidades de vida e de trabalho tão distantes), mais facilmente essas divergências podem ser ocultadas na atualidade, quando o mundo (especialmente o ocidental) assume valores igualitários e democráticos com influência liberal, sobre os quais se sustenta a ideia de que todos podem ter as mesmas condições de conquistar boas oportunidades e sucesso. Nesse contexto, se difunde o discurso de que patrão

e empregado podem ser o mesmo sujeito, o que referimos, conforme apresentamos em capítulo anterior sobre o discurso acionado para legitimar os trabalhadores e as trabalhadoras como gestores/as de si, como empresários e empresárias de si, ou seja, homens e mulheres que, apesar de vinculados a uma Organização por meio de emprego com carteira assinada, devem saber fazer gestão de suas rotinas, de seus objetivos e metas, e de sua empregabilidade presente e futura.

O discurso que institui padrões acerca do trabalho idealizado não é para nós somente evidência empírica, representação. Mais do que isso, esse discurso contém conflitos e incoerências próprios das relações de trabalho, assim como abarca estratégias do capital constituídas historicamente no âmbito do mundo do trabalho. Por isso, não basta tentar compreendê-lo olhando apenas para o cenário atual, e daí a importância de pesquisas na área de comunicação que resgatem conformações do mundo do trabalho em distintos momentos.

Além disso, não consideramos que esse discurso se materialize apenas nos processos de comunicação entre organizações e empregados, mas também em distintos processos de comunicação/mediação que naturalizam aspectos sociais, econômicos, ideológicos, políticos e psíquicos sobre o trabalho ideal e o/a trabalhador/a ideal na atualidade. Uma possibilidade de apreensão da materialidade desse discurso se dá por meio da mídia, como ocorre com as revistas voltadas para públicos corporativos, entre elas a *Você S/A* e a *Você RH*. Contudo, apesar de compreendermos o valor simbólico (BOURDIEU, 1989) sobre o qual se exercem essas mídias em relação aos significados que abrangem o mundo do trabalho, não as consideramos simples homogeneizantes destes significados. Ao elegermos tais publicações como objeto empírico, conforme defenderemos neste capítulo, reconhecemos, por um lado, a ideia de que diferentes setores da sociedade podem agir intencionalmente “nas mídias e pelas mídias” (BRAGA, 2012). Por outro lado, admitimos que a produção dos sentidos que envolvem essas matérias não é linear (das mídias para os leitores), mas se dá em processo contínuo, “além das bordas”, segundo Fausto Neto (2010), em ambiências alteradas e/ou reproduzidas por leitores diretos ou indiretos, seja em processos presenciais ou mediados por dispositivos tecnológicos. E esses processos são integrantes da comunicação organizacional (BALDISSERA, 2008), na medida em que realizados no âmbito do trabalho e/ou envolvendo trabalhadores/as.

Assim, para análise dos discursos acerca do ideal de trabalhadores e trabalhadoras gestores/as de si, legitimados em revistas voltadas para públicos corporativos, adotamos como lente principal a abordagem teórico-metodológica da Análise Crítica do Discurso (ACD), a partir de Fairclough (2001), partindo das implicações entre mudança social e mudança

discursiva e do discurso como uma prática social, por meio da qual os sujeitos têm possibilidade de agir sobre o mundo e sobre os outros.

A escolha dessa abordagem é adequada para a pesquisa na medida em que procuramos evidenciar, ao longo deste documento de tese, uma posição de não neutralidade. Dizemos “não neutralidade” porque ao considerarmos que o trabalho permanece como categoria central na sociedade (posicionamento que abordamos na fundamentação teórica), automaticamente nos colocamos ao lado de pesquisadores e autores que olham para os contextos do mundo do trabalho pela perspectiva do trabalho (ou seja a perspectiva dos trabalhadores e trabalhadoras). Isso não significa adotar uma visão maniqueísta, mas assumir responsabilidade com uma visão minuciosa na análise de processos comunicacionais que se atualizam no âmbito do trabalho, em diferentes períodos históricos.

Segundo Fairclough (2001, p. 28), a mudança de discurso não pode ser vista como um processo descendente, pois “há luta na estruturação de textos e ordens de discurso, e as pessoas podem resistir às mudanças que vêm de cima ou delas se apropriar, como também simplesmente as seguir”. Portanto, os conteúdos das matérias de revistas que analisamos, nosso objeto empírico, refletem uma relação dialética entre o discurso acerca do trabalho idealizado na atualidade e a estrutura social que conforma esses homens e mulheres trabalhadores e os processos que envolvem seu trabalho.

O discurso, afirma Fairclough (2001, p. 91), “contribui para a construção de todas as dimensões da estrutura social que, direta ou indiretamente, o moldam e o restringem: suas próprias normas e convenções, como também relações, identidades e instituições que lhe são subjacentes”, e assim, pode apresentar três diferentes efeitos construtivos: as identidades sociais e posições do sujeito; as relações sociais; e os sistemas de conhecimento e força. Cada um desses efeitos, continua o autor (2001), corresponde a uma função da linguagem, sendo elas: a) função identitária, relacionada às identidades sociais estabelecidas no discurso; b) função relacional, que diz respeito às formas como são representadas e negociadas as relações entre os participantes do discurso; e c) função ideacional, relacionada aos modos como o mundo, os processos, as entidades e as relações são significados no discurso. Nesse sentido, entendemos que a análise de matérias das revistas selecionadas para o *corpus* desta pesquisa mostra-se fértil para identificar construções e relações sociais entre organizações e trabalhadores construídas no discurso que legitima trabalhadores e trabalhadoras ideais como gestores de si.

Importa ressaltar que, apesar de nosso objeto empírico ser constituído por textos publicados em revistas (texto propriamente dito), a análise que propomos não se limita aos aspectos textuais. Isso porque, em primeiro lugar, a ACD proposta por Fairclough (2001) é

realizada numa perspectiva tridimensional, formada por: texto, prática discursiva e prática social. Além disso, o autor afirma que os aspectos integrantes de cada uma dessas três dimensões não são perfeitamente separados, pois em muitas situações é difícil distinguir se um dado tópico é fruto de análise textual ou de prática discursiva, por exemplo. Nessa direção, os conhecimentos sobre as transformações ocorridas no mundo do trabalho, especificamente as conformações dos modos flexíveis de produção, assim como o levantamento de informações sobre as revistas que compõem o *corpus* da pesquisa, contribuem para a interpretação de aspectos textuais, e em alguns casos, contribuem para elucidar aspectos não textuais relacionados às construções e relações sociais que se materializam no texto.

Em relação à primeira dimensão – o texto – cabe destacar seu caráter ambivalente, posto que em geral possibilita múltiplas interpretações. Segundo o autor, os textos são convencionados pelas práticas discursivas e dotados de significado potencial heterogêneo, ou, melhor dizendo, “um complexo de significados diversos” que se sobrepõem e algumas vezes também se contradizem.

Os intérpretes geralmente reduzem essa ambivalência potencial mediante opção por um sentido particular, ou um pequeno conjunto de sentidos alternativos. Uma vez que tenhamos em mente a dependência que o sentido tem da interpretação, podemos usar ‘sentido’ tanto para os potenciais das formas como para os sentidos atribuídos na interpretação. (FAIRCLOUGH, 2001, p. 103, grifo do autor).

Ainda de acordo com Fairclough (2001, p. 106), a dimensão do texto permite “ampliar a percepção dos sistemas de conhecimento e crença dos pressupostos sobre as relações sociais e identidades sociais que estão embutidos nas convenções dos tipos de texto”. Nesse sentido, a análise textual envolve os aspectos de: vocabulário (palavras individuais); gramática (palavras combinadas em orações e frases); coesão (ligação entre orações e frases); e estrutura textual (organização do texto em larga escala).

Em relação aos aspectos do texto, destacamos primeiramente a *gramática*, cuja análise, segundo Fairclough (2001), está focada na organização das orações. Para o autor (2001, p. 104), “toda a oração é uma combinação de significados ideacionais, interpessoais (identitários e relacionais) e textuais”, sendo que a estruturação dos elementos de uma oração não é aleatória, mas fruto das escolhas dos falantes.

Sobre o *vocabulário*, o autor alerta para a interpretação além do dicionário, posto que ocorre sobreposição e competição de vocabulários relacionados a “diferentes domínios, instituições, práticas, valores e perspectivas” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 105). Outros pontos a serem considerados em relação ao vocabulário são os sentidos das palavras, que muitas vezes

trazem à tona disputas e lutas mais amplas e também as metáforas. Um exemplo sobre os sentidos das palavras no contexto do mundo do trabalho é a usual substituição de termos que visam ao apagamento das relações de trabalho por outros vocábulos mais amenos, como ocorre com o uso da palavra “colaborador” no lugar de “funcionário” ou “empregado”. Por sua vez, a coesão entre os elementos do texto, entre as frases, ou nas frases, se manifesta nas formas como são ligados esses elementos, por meio de pronomes, artigos definidos ou indefinidos, repetição de palavras, entre outros.

A análise da *coesão* permite evidenciar esquemas retóricos, estruturas argumentativas e diferentes racionalidades. Já a *estrutura textual* é relacionada a convenções próprias de tipos de textos, que demonstram sistemas de reconhecimento e crença, pressupostos e identidades sociais. E, além desses quatro elementos destacados, há outros elementos formais do texto que devem ser observados, os quais, porém, fazem parte da dimensão da prática discursiva. Esses elementos são: a *força dos enunciados* (ou seja, os tipos de atos de fala que eles constituem, por exemplo, promessas, pedidos ou ameaças); a *coerência dos textos* e a intertextualidade (incluindo a intertextualidade manifesta, ou seja, a referência explícita a outros textos).

Em continuidade, a prática discursiva, é orientada para a produção, a distribuição e o consumo dos textos, e considera as distintas naturezas dos discursos, que variam de acordo com os diferentes tipos de discurso e com fatores sociais. Dessa forma, como prática discursiva, os discursos sobre os trabalhadores e trabalhadoras idealizados como gestores de si são instrumentos úteis para se ponderar sobre condições de produção desses conteúdos nas redações das revistas, assim como nos locais onde as fontes entrevistadas para as matérias atuam: as organizações. Todavia, é importante atentar para o conceito de *produtor textual*, que, segundo o autor (2001) é complexo, e pode ser desdobrado em diferentes posições como as de: animador (quem fala, escreve, manifesta o texto); autor; (autor) principal; fonte, dentre outros. No nosso caso, tendo as matérias de revistas como objetos empíricos analisados, os produtores mais comuns desses textos são os repórteres e editores das revistas, mas também poderão ser encontradas as fontes entrevistadas (consultores, trabalhadores, gestores). Podemos, ainda, considerar as matérias analisadas como “textos de autoria coletiva” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 107) pelas próprias organizações representadas no discurso idealizado sobre o trabalho e os trabalhadores, sendo que, neste caso, os jornalistas e repórteres desempenham papel de animadores.

Em sentido semelhante, o autor também chama atenção para as distintas posições dos leitores, que podem ser ocupadas de forma múltipla. São elas a) os receptores, ou seja, os sujeitos a quem o texto se dirige de forma direta; b) os ouvintes, aqueles incluídos entre os

leitores, apesar de o texto não se dirigir diretamente a eles; e c) os destinatários, que não são leitores, mas são consumidores de fato. Nossa interpretação a respeito desses papéis parte da fundamentação teórica para o entendimento de leitores projetados⁷³, posto que, segundo Fairclough, “produtores de organizações sofisticadas [...] produzem textos de forma a antecipar sua distribuição, transformação e consumo, e neles constroem leitores múltiplos” (2001, p. 108).

Cabe alertar que o termo “leitores” vai além da ideia de um texto escrito que é lido por alguém, pois o Fairclough (2001) considera que os discursos são materializados em textos, e que esses textos podem ser falas, entrevistas, pronunciamentos, e até textos escritos (como cartas, manuais, matérias de jornal, entre outros). Assim, o conceito de leitor é relacionado aos sujeitos que têm algum tipo de acesso ao conteúdo desses textos. O mesmo pode ser dito em relação ao termo “ouvinte”, que não significa alguém que necessariamente tenha acesso ao texto exclusivamente por meio da audição. Nessa direção, para reforçar nosso uso desses termos de acordo com os conceitos propostos por Fairclough (2001), procuramos reproduzi-los em nossas análises em itálico.

Quanto à distribuição e ao consumo dos conteúdos, em alguns casos, nossa análise poderá se aproximar desses aspectos a partir do estudo dos contextos organizacionais, porém de forma não absoluta, posto que não pesquisamos diretamente a recepção desses textos pelos públicos leitores. Nesse sentido, destacamos a expressão de coerência, relacionada ao consumo dos textos, que para Fairclough (2001, p. 171) “não é uma propriedade dos textos, mas uma propriedade que os intérpretes impõem aos textos”. Em sentido semelhante, alguns dos aspectos da intertextualidade, ligados à distribuição dos textos, também podem variar de acordo com situações muito particulares de recepção, as quais nossa pesquisa não acessa diretamente. Contudo, acreditamos que o conhecimento acerca dos contextos organizacionais, o estudo das transformações ocorridas no mundo do trabalho e, especialmente, as conformações dos modos flexíveis de produção, nos fornecem embasamento suficiente para compreendermos as questões abordadas nas matérias analisadas, dando conta da complexidade dos sentidos que são disputados no âmbito da comunicação organizacional e de suas possibilidades de significação. Isso pode ocorrer, por exemplo, por meio de uma análise em que as possíveis receitas de sucesso (ou pelo menos receitas de não fracasso) ofertadas por essas revistas aos/às trabalhadores/as

⁷³ Uma leitura mais aprofundada sobre a projeção de leitores pelas publicações é encontrada em Storch (2012, p. 7) que defende a noção de “leitor imaginado”, descrita como “uma ‘posição’, inscrita no texto (verbal e não-verbal) de modo a permitir a negociação de sentidos entre autor e leitor real. Nessa perspectiva, autor e leitor real não lidam com um texto, mas com outro sujeito – o leitor imaginado –, mesmo que ele exista apenas como virtualidade”.

demonstrem implicações desses discursos relacionadas a rotinas de trabalho, conflitos, fonte de realização/prazer ou de sofrimento para esses sujeitos.

A última dimensão da ACD proposta por Fairclough (2001) é a prática social, que diz respeito ao discurso como ideologia e como hegemonia, assim como às relações de poder aí inseridas. Quanto aos aspectos hegemônicos, cabe buscar a matriz do discurso, a fim de identificar a que práticas sociais pertence e de quais delas se serve para fortalecer relações de poder já instituídas ou se desestabiliza a ordem existente, configurando-se como luta. Além disso, para o autor (2001, p. 121), todos os discursos são ideológicos porque “incorporam significações que contribuem para manter ou reestruturar relações de poder”. Mas isso não significa considerar, por exemplo, que os modos produtivos flexíveis cimentem na estrutura social a alienação e a subsunção dos trabalhadores de forma estanque. Pelo contrário, um conceito importante para compreensão da Teoria Social do Discurso é o de mudança social, que é abordado por Fairclough (2001) em implicação com a ideia de mudança discursiva. Dessa forma, a ACD não busca somente identificar as relações de poder “no” discurso, mas procura verificar como as relações de luta e de poder transformam as práticas discursivas de uma sociedade ou de uma instituição. A partir do foco na mudança histórica, a abordagem da ACD se propõe a refletir “como diferentes discursos se combinam em condições sociais particulares para produzir um novo e complexo discurso” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 22). Tais modificações são possíveis, conforme destacam Santos *et al.* (2015, p. 62), em virtude da dimensão do discurso como prática social, que “pode provocar ressignificações dos sujeitos, do seu papel em sociedade, da vida social, e o estabelecimento de novas relações de poder e novas hegemonias”. Portanto, a análise dos discursos que legitimam a noção de trabalhador/a gestor/a de si mesmo/a – empresário/a de si mesmo/a tende a se configurar, ao mesmo tempo, como reflexo dos modos produtivos hegemônicos, desenvolvidos ao longo do tempo, bem como indicativos das transformações mais recentes (e em processo) no mundo do trabalho.

Nessa direção, destacamos que em nossa pesquisa o processo de análise de prática social inicia antes mesmo da leitura das matérias que compõem o *corpus*, uma vez que as relações de poder e os aspectos hegemônicos que conformam os modos flexíveis de produção, assim como suas idealizações, vêm sendo discutidos no capítulo teórico sobre trabalho (capítulo dois). Esses aspectos, abordados na fundamentação teórica a partir dos autores referenciados, serão retomados na análise das matérias que integram o *corpus*, à medida em que esses textos trouxerem marcas que os evidenciam. Isso posto, a seguir abordamos a ACD de forma mais direcionada a temáticas de pesquisa ambientadas no mundo do trabalho, como a que propomos.

4.1.1 A Análise Crítica do Discurso no contexto do mundo do trabalho

Algumas publicações recentes, entre elas Santos *et al.* (2015) e Oliveira *et al.* (2019), têm defendido o uso da ACD em estudos organizacionais, posto que essa abordagem teórico-metodológica possibilita assimilar como se dá a constituição dos discursos organizacionais, assim como suas implicações sociais. Santos *et al.* (2015, p. 57) destacam a fertilidade dessa abordagem para “compreender como as práticas discursivas próprias do *management* e de outros contextos organizacionais são capazes de influenciar pessoas e estruturas”, o que revela sua pertinência, não apenas para estudos organizacionais mas, também, em escopo mais amplo, para pesquisas ambientadas no mundo do trabalho em geral.

Em direção semelhante, Dal Rosso (2008, p. 83) define a ACD como metodologia preferencial para compreender como se “constitui a intensidade [do trabalho] e como ocorre a invenção e introdução de novas regras de trabalho”. Sua pesquisa analisou comparativamente discursos dos fundadores de escolas de gestão – especificamente Frederick Taylor, que fundou a Organização Científica do Trabalho (OCT), e Taiichi Ohno, que elaborou as bases do toyotismo. Em ambos os casos, a pesquisa coordenada por Dal Rosso (2008) identificou, em obras bibliográficas, documentos e falas públicas dos dois fundadores, práticas discursivas que visavam convencer os trabalhadores de que as mudanças em virtude da implantação dos novos processos de trabalho eram positivas também para eles, mesmo em situações que retratavam aspectos negativos dessas mudanças para os trabalhadores.

O próprio Fairclough (2001, p. 26) faz alusão às transformações pós-fordianas no mundo do trabalho, afirmando que as tentativas das organizações em transformar a cultura do local de trabalho não são mero recurso retórico, mas “são, de modo significativo, mudanças nas práticas discursivas”. De modo geral, ainda que muitas dessas transformações possam ser orientadas à hegemonia do capital (mais produtividade, mais lucratividade), tem sido comum nos discursos das organizações a utilização de argumentos que remetem a benefícios para os/as trabalhadores/as ou para valores auspiciosos praticados por elas: como liberdade de expressão, criatividade, possibilidade de protagonismo, entre outros.

Na mesma direção, como exemplo, destacamos uma situação presenciada algumas vezes em nossa atuação profissional, trabalhando diretamente em organizações e em agências de comunicação. Trata-se da encomenda de campanhas de comunicação e estratégias para conscientizar os funcionários a gastarem menos e assim reduzir os custos operacionais das Organizações (geralmente, uma demanda anual do segundo semestre). As justificativas dos/as gestores/as para tais demandas (justificativas que deveriam ser transformadas em argumentos

textuais em cartazes, manuais, vídeos, folhetos digitais, entre outros meios de comunicação), quase sempre eram: a) preocupação com a sustentabilidade; e b) geração de economia para aumentar os valores a serem transferidos aos empregados ao final do ano, no sistema de remuneração variável. Diante disso, com frequência, sugerimos como ação de apoio da gestão a essas campanhas a reprogramação das impressoras instaladas em rede nas sedes dessas empresas, de modo que o padrão automático passasse a ser a impressão dos dois lados do papel. Considerando o contexto da época (muitas das rotinas administrativas e burocráticas das empresas ainda não estavam digitalizadas), parece estranho que nenhuma das vezes nossa recomendação tenha sido acolhida por esses gestores. Dessa forma, se a redução do consumo de papel pela metade e a possibilidade de menos manutenção periódica das impressoras não eram importantes para aqueles gestores, a questão que ficava era: quais eram, de fato, as justificativas para tais campanhas? Ainda que o texto em questão nesse exemplo não se resume às campanhas de comunicação, mas também inclua os diálogos entre equipes demandantes (alta gestão) e demandadas (área/agência de comunicação), com certeza as peças de comunicação que produzimos nessas ocasiões deixavam brechas para percepção dessa inconsistência. Além disso, é provável que tais peças de comunicação reafirmassem as relações de poder dominantes naqueles ambientes, a exemplo da *culpabilização* dos sujeitos (e nunca da empresa, das estratégias de gestão) pelo excesso de gastos, ou pelos problemas ambientais; a valorização da perspectiva econômica sobre as demais; a cultura de empresa enxuta e eficiente.

Em continuidade, destacamos que, segundo Fairclough (2001, p. 93) “a constituição discursiva da sociedade não emana de um livre jogo de ideias nas cabeças das pessoas, mas de uma prática social que está firmemente enraizada em estruturas sociais materiais, concretas, orientando-se para elas”. Tal reflexão pode ser verificada no mundo do trabalho, por exemplo, a partir da escolha de certas denominações que visam a amenizar os conflitos decorrentes da relação patrão-empregado e buscar adesão ideológica do trabalhador ao capital (FIGARO, 2005), o que ocorre com as substituições de termos como: empregado ou funcionário por colaborador; demissão por desligamento; e outras expressões da moda no mundo corporativo e, não são raros, entre essas, as expressões estrangeiras. Essas substituições não ratificam simples sinônimos ou versões estrangeiras para palavras que já existem ou que poderiam ser traduzidas para os idiomas dos países nos quais são utilizadas. Tais modismos ou escolhas discursivas servem para a naturalização de práticas sociais capazes de revelar quais são os valores, que tipo de conhecimento e que linhagens culturais são valorizadas por essas organizações.

Oliveira *et al* (2019) defendem o uso da ACD em estudos de comunicação organizacional como um modelo analítico capaz de evidenciar variáveis próprias das interações comunicacionais. Para os autores, compreender o discurso e sua natureza constitutiva é importante porque a comunicação no âmbito das organizações “não é um processo dialógico *per se*, capaz de harmonizar os interesses entre os atores sociais, mas sim que suas dimensões e usos estratégicos podem engajar sujeitos, que carregam sentimentos, têm poder e interpretam as políticas da organização e constroem seus discursos” (OLIVEIRA *et al*, 2019, p. 5).

No que diz respeito às matérias das revistas que analisamos para esta pesquisa, a partir da fundamentação teórica acionada neste estudo, afirmamos que os sentidos sobre os ideais de trabalho e de trabalhador/a que circulam no mundo do trabalho são mediados por distintos processos (práticas discursivas e práticas sociais) que conformam a comunicação organizacional em suas diferentes dimensões – conforme Baldissera (2008) – entre eles: os meios de comunicação formal das organizações (como *sites*, perfis em redes sociais, revistas, jornais, murais); as reuniões, eventos e capacitações promovidas pelas organizações a seus funcionários; as conversas formais e informais entre gestores e subordinados e entre trabalhadores e seus colegas; bem como os demais meios de comunicação acessados por trabalhadores e/ou gestores e disseminados nos ambientes organizacionais, como ocorre com publicações de circulação nacional, entre elas as revistas *Você S/A* e *Você RH*. Além disso, importa destacarmos que tais sentidos não são conformados em um ou outro processo/meio de comunicação especificamente, mas que ambos atuam nessa conformação.

Adicionalmente, ressaltamos que os conteúdos de revistas como a *Você S/A* e a *Você RH* também podem ser considerados comunicação organizacional, uma vez que essas publicações, ao mesmo tempo: a) são propriedades de grupos organizacionais que almejam resultados financeiros; b) se relacionam com outras organizações empregadoras e/ou que atuam na formação e capacitação de trabalhadores/as, indicando que os assuntos abordados, assim como o teor de tais assuntos, possam atender a objetivos que vão além do interesse público como meio de comunicação, legitimando, assim, ideologias e posições hegemônicas; e c) uma vez que circulam no âmbito do trabalho, por meio de orientações dos/as gestores/as ou das áreas de recursos humanos, ou como conversas entre colegas leitores e não leitores dessas revistas, esses conteúdos fazem parte dos sentidos disputados pelos integrantes das organizações.

Portanto, o que buscamos nas revistas selecionadas para análise tende a ser, efetivamente, sentidos acerca do trabalho e do/a trabalhador/a ideais que circulam nos ambientes organizacionais e legitimam a noção de gestor de si/empresário/a de si. As matérias

dessas revistas são formas de materialização desses sentidos; e esses sentidos reproduzem e produzem, ao mesmo tempo, práticas sociais.

Em continuidade, descrevemos os aspectos práticos dos procedimentos metodológicos.

4.2 COLETA E ORGANIZAÇÃO DE DADOS EMPÍRICOS

Neste item, apresentamos os critérios usados para escolha das publicações a serem analisadas, bem como para definição da Amostra⁷⁴ e do *corpus* da pesquisa proposta. A seleção, coleta e organização dos dados a serem analisados foi realizada em três etapas, sendo: a) seleção das publicações e análise geral das revistas escolhidas; b) definição da Amostra e coleta de dados; c) pré-análise e definição do *corpus*, conforme descrevemos a seguir nos itens 4.2.1 até 4.2.3.

4.2.1 Primeira etapa: seleção das publicações e análise geral das revistas escolhidas

A primeira etapa consistiu em pesquisa documental junto a artigos científicos; *sites* de busca; visitas a bancas de revistas; leitura de exemplares de revistas; análise de descrições e informações sobre as publicações encontradas em seus *sites* e demais documentos disponibilizados na internet. Nesses documentos, procuramos indicativos sobre as principais publicações de circulação nacional que fossem: a) voltadas para públicos corporativos e/ou vinculados ao mundo do trabalho em organizações; b) destacadamente dedicadas à abordagem de assuntos sobre carreira e desenvolvimento profissional, ou seja, publicações nas quais o tema é abordado de modo mais recorrente e com matérias ou reportagens mais amplas, não restritas a notas; e c) disponíveis para venda mediante assinatura ou em bancas de revistas. Após essa busca, chegamos às revistas: *Harvard Business Review Brasil*, *HSM Management*, *Você S/A* e *Você RH*, cujas principais características seguem resumidas no Quadro 1, conforme segue:

⁷⁴ O termo *Amostra*, descrito neste subcapítulo, define as publicações e as edições que selecionamos para a pesquisa. É grafado em letra inicial maiúscula para diferenciá-lo das *amostras* que serão apresentadas no capítulo seguinte (que contém análise das matérias), as quais são grafadas em letras minúsculas e se referem à forma como Fairclough (2001) define as partes dos textos destacadas e analisadas na ACD.

Quadro 1 - Características das principais revistas de circulação nacional dedicadas à abordagem de assuntos sobre carreira e desenvolvimento profissional

Publicação	Você S/A ⁷⁵	Você RH ⁷⁶	Harvard Business Review Brasil ⁷⁷	HSM Management ⁷⁸
Ano de lançamento	1998	2007	1922	1987
Periodicidade	Mensal	Bimestral	Bimestral	Bimestral
Tiragem - Exemplares impressos (dez. 2019)	23 mil	12,6 mil	18 mil (Não especificam tiragem impressa e digital.)	Informações não disponíveis.
Exemplares digitais (dezembro 2019)	2,8 mil	1,6 mil		
Tiragem em 2002 ⁷⁹	300 mil	-	250 mil	60 mil
Destques sobre como as publicações se apresentam em seus meios de divulgação (Dados de dezembro de 2019)	Destinada a quem quer: a) sucesso profissional e financeiro; b) oportunidades no mercado de trabalho; c) crescer na carreira e se desenvolver profissionalmente.	Desvenda desafios do RH e apresenta estratégias eficazes de gestão. Focada nos gestores de pessoas que estão no centro de decisões estratégicas das grandes empresas do Brasil.	Aborda negócios, gestão e liderança. <i>Insights</i> sobre melhores práticas para organizações e seus profissionais. Objetiva ajudar altos executivos a gerir empresas da melhor maneira possível.	Plataforma de conhecimento. Interliga o cenário global à realidade brasileira; e liga as “vozes mais importantes do mundo atual dos negócios” a executivos e gestores nacionais.
Destques sobre públicos leitores apresentados pelas publicações	59% pertencem à classe social B 61% são homens 52% têm de 40 a 59 anos de idade	59% pertencem à classe social B 62% são mulheres 52% têm de 30 a 44 anos de idade	39% são <i>CEOs</i> ⁸⁰ , diretores ou sócios de empresas 31% são gerentes e gestores	Informações não disponíveis.
Destques sobre públicos leitores informados pelos editores entrevistados por Wood Junior e Paula (2002) ⁸¹	Pessoas que estão pensando em sua carreira e em seu desenvolvimento pessoal.	-	Executivos, consultores e professores. Foco na média e alta gerência.	41% são executivos e profissionais liberais 29% são gestores de alta hierarquia em empresas
Assinatura anual	R\$ 190,80	R\$ 130,00	R\$ 523,00	R\$ 270,00
Valor unitário em bancas de revistas	R\$ 18,00	R\$ 24,00	R\$ 49,90	R\$ 54,00

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações disponíveis nos *sites* das publicações⁸² (identificados em notas de rodapé nesta página) e da pesquisa de Wood Junior e Paula (2002).

⁷⁵ Compilação de informações coletadas em Wood Junior e Paula (2002), na página de apresentação da revista no *site* da Editora Abril e em seu *mídia kit*, ambos disponíveis em: <http://publiabril.abril.com.br/marcas/voce-s-a>. Acesso em: 05 jan. 2020.

⁷⁶ Informações da página de apresentação da revista no *site* da Editora Abril e de seu *mídia kit*, ambos disponíveis em: <http://publiabril.abril.com.br/marcas/voce-rh>. Acesso em: 05 jan. 2020.

⁷⁷ Compilação de informações de Wood Junior e Paula (2002), do *mídia kit* e de dados de apresentação da revista, disponíveis em <https://hbrbr.uol.com.br>. Acesso em: 05 jan. 2020.

⁷⁸ Informações disponíveis em: <https://www.hsm.com.br>. Acesso em: 05 jan. 2020.

⁷⁹ Somente impressos.

⁸⁰ Sigla para *Chief Executive Officer*, cargo que em língua portuguesa equivale a Diretor Executivo.

⁸¹ Apenas algumas das publicações avaliadas disponibilizam informações atuais sobre seus perfis e públicos leitores. Por isso, incluímos em nossa análise dados da pesquisa de Wood Junior e Paula (2002). Os autores também estudaram a revista Exame, que nós não avaliamos por se tratar de publicação do mesmo grupo proprietário da Você S/A e da Você RH e por compreendermos que, atualmente, a revista Exame aborda temáticas sobre negócios em geral, ao passo que as matérias mais direcionadas sobre carreira e desenvolvimento profissional se encontram nas revistas Você S/A e Você RH.

⁸² Para análise das informações, realizamos diversos acessos aos *sites*, entre 15 ago.2019 e 05 jan. 2020.

De acordo com os dados apresentados no Quadro 1, todas as revistas pré-selecionadas foram lançadas inicialmente em meio impresso e atualmente são editadas, também, em meio digital. A maior parte delas tem periodicidade bimestral, sendo que apenas a *Você S/A* circula mensalmente. Conforme destacamos na Introdução, todas essas publicações desenvolvem outras formas de contato com seus públicos, tais como: *site* com conteúdo aberto (disponíveis mesmo para não assinantes); aplicativos e/ou portais com conteúdos exclusivos para assinantes; além de eventos, congressos, seminários e capacitações; o que sugere amplas possibilidades de que os conteúdos abordados nas/por essas publicações se tornem conhecidos direta ou indiretamente por um grande número de trabalhadores/as. Ainda no que diz respeito à abrangência, *Você S/A* teve/tem maior número de exemplares tanto em 2002 como atualmente.

Em relação às temáticas abordadas pelas publicações, a partir das descrições sobre seus perfis, é possível perceber que somente *Você S/A* e *Você RH* são focadas exclusivamente em assuntos que envolvem carreira e desenvolvimento profissional. Tal afirmação tem como base o fato de as revistas *Harvard Business Review Brasil* e *HSM Management* mencionarem em suas descrições que são voltadas para assuntos como negócios, melhores práticas e gestão de empresas, ao passo que *Você S/A* é definida como uma revista para quem “quer sucesso profissional e financeiro” e “está em busca de oportunidades no mercado de trabalho”. Por sua vez, a *Você RH* “desvenda os desafios do RH” e é “focada nos gestores de pessoas que estão no centro de decisões estratégicas das grandes empresas”.

Todas as revistas avaliadas disponibilizam poucas informações a respeito de seu público leitor. Contudo, é possível verificar que *Harvard Business Review Brasil* e *HSM Management* almejam leitores de mais altas hierarquias nas empresas, pois afirmam que a maior parte de seus leitores são *CEOs*, executivos, membros de alta administração e/ou membros de alta gestão nas empresas em que atuam. Ao contrário, a revista *Você S/A* descreve seu leitor de forma mais abrangente como quem “está em busca de oportunidades no mercado de trabalho”. No caso da *Você RH*, ainda que em consequência de seu perfil possamos concluir que seu foco de leitores seja profissionais e gestores/as de RH, bem como gestores/as de equipes, entendemos que os padrões abordados pela publicação tendem a fazer parte das orientações desses/as gestores/as e profissionais aos seus subordinados e/ou aos demais trabalhadores/as das empresas em que atuam.

Por sua vez, os valores de assinatura e de venda avulsa em banca são consideravelmente menores para *Você S/A* e *Você RH*, o que permite inferirmos que essas duas revistas são acessíveis a públicos com diferentes faixas de poder aquisitivo.

Dessa forma, tendo em vista a maior tiragem, os valores mais acessíveis e os perfis de públicos leitores das revistas *Você S/A* e *Você RH*, essas duas publicações tendem a atingir (direta ou indiretamente) um número maior de trabalhadores/as não gestores/as ou gestores/as de baixa hierarquia. Tal constatação é ratificada pela classificação da revista *Você S/A*⁸³ como “mídia popular de negócios” por estudos como o de Grisci *et al* (2015) e de Oltramari, Friderichs e Grzybovski (2014). Portanto, consideramos essas publicações férteis para nossa pesquisa, uma vez que nosso interesse em refletir sobre as noções de trabalhadores/as idealizados/as que se relacionam com a ideia de gestão de si consiste em identificar padrões modelares que são disseminados como exigências para todos/as os/as trabalhadores/as e não apenas para os/as trabalhadores/as que ocupam altos cargos de gestão. As duas revistas são caracterizadas de forma mais ampla, envolvendo seus históricos e objetivos, com base em informações disponibilizadas em seus *sites* e em obras consultadas, na sequência.

4.2.1.1 Sobre a Revista *Você S/A*

De acordo com Wood Junior e Paula (2002), a revista *Você S/A* foi lançada em 1998 pela Editora Abril S/A, após a Organização ter constatado o sucesso de edições da revista *Exame* (essa última focada em negócios em geral) quando abordava matérias sobre carreira e desenvolvimento profissional.

Em relação ao seu público leitor, não encontramos uma definição objetiva. Seu *mídia kit*, disponível no *site*⁸⁴ comercial da Editora Abril, afirma – a nosso ver de maneira vaga – que a revista se destina a pessoas que querem ter sucesso profissional e financeiro e, ao mesmo tempo, manter a qualidade de vida. Além disso, o material possui gráficos com características demográficas básicas, indicando que a maioria dos leitores se declaram como homens (61%) e pertencentes à classe B (59%). O *mídia kit* da revista demonstra, também, que a maior parte dos leitores (61%) tem até 44 anos, sendo que 45% destes têm menos de 40 anos de idade. No entanto, essas parecem ser informações sobre os assinantes efetivamente, ou seja, como elucidamos no item 4.1 sobre os distintos conceitos de leitores segundo Fairclough (2001), se

⁸³ Ainda que não tenhamos encontrado estudos mencionando a revista *Você RH*, provavelmente por se tratar de uma publicação mais recente, nos sustentamos na proximidade editorial entre as duas publicações, bem como no vasto material disponível caracterizando a literatura *pop management*, como o estudo de Carvalho, Carvalho e Bezerra (2010). Destacamos, também, outros estudos sobre o assunto que referenciam a *Você S/A*, além de Oltramari, Friderichs e Grzybovski (2014), tais como Frezza, Grisci e Kessler (2009) e Duarte e Medeiros (2019).

⁸⁴ Disponível em: <http://publiabril.abril.com.br/marcas/voce-s-a>. Acesso em: 05 fev. 2020.

refere a apenas um possível perfil dos leitores desses textos. Ademais, estudantes de administração em nível de graduação são apontados como importantes públicos consumidores de literatura *pop management* em geral (CARVALHO; CARVALHO; BEZERRA, 2010) e especificamente da revista *Você S/A* (WOOD JUNIOR; PAULA, 2002). Nesse sentido, e considerando que a circulação da publicação também pode envolver interações da recepção – conforme Braga, (2012) – tais como o envio de matérias via e-mail ou *whats app*, acreditamos que a revista conte com leitores mais jovens, especialmente devido às habilidades práticas desse público em usar tecnologias digitais, cada vez mais comuns.

Atualmente com periodicidade mensal, a *Você S/A* se apresenta como a primeira revista “totalmente dedicada a ajudar executivos e executivas brasileiros a cuidar de sua empregabilidade”, o que compreendemos que tem sido feito de forma bastante semelhante desde seu lançamento. Um de seus editores, entrevistado por Wood Junior e Paula (2002, p. 31), se reportou à publicação como “referência em padrões de comportamento” no mundo corporativo, configurando-se como material de autoajuda para seus “usuários”. Assim, com linguagem informal, muitas vezes coloquial, e com textos que se mostram direcionados para um leitor que é ou quer ser um trabalhador de sucesso, suas matérias são editadas em formato prescritivo, usando modo imperativo nas formas verbais e destacando verbos de ação.

A publicação edita anualmente uma edição especial com os guias *Melhores Empresas para Você Trabalhar* e *Melhores Empresas para Você Começar a Carreira*, a partir de pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Administração (FIA). E os eventos anuais de premiação das empresas que fazem parte do *ranking* têm sido bastante divulgados, inclusive por outros veículos de comunicação, além dos meios de comunicação das próprias empresas premiadas.

Atualmente, a revista impressa e sua edição eletrônica são apenas um dos “produtos” da marca *Você S/A*, que também dispõe de *site*, redes sociais, *newsletter* e *podcast*, com alguns conteúdos abertos e outros disponibilizados apenas para assinantes. Sua tiragem, auditada pelo Instituto de Verificação de Circulação (IVC), é de 23 mil exemplares impressos e 2,8 mil exemplares digitais, sendo 42% destinados a assinantes (dados de dezembro de 2019).

4.2.1.2 Sobre a Revista *Você RH*

Publicação que também pertence à Editora Abril, a *Revista Você RH* é apresentada em seu mídia *kit*, disponível no *site*⁸⁵ comercial da Abril, como referência para gestores de pessoas,

⁸⁵ Disponível em <http://publiabril.abril.com.br/marcas/voce-rh>. Acesso em: 05 jan. 2019.

tendo como missão “desvendar os desafios do RH e apresentar estratégias eficazes de gestão, divulgando, pesquisando e inovando para tornar o negócio ainda mais competitivo no mercado de atuação”. Lançada em 2007, a revista tem tiragem de 12,6 mil exemplares impressos e 1,6 mil exemplares digitais, sendo 76% de assinaturas (dados de dezembro de 2019). E em relação ao perfil demográfico de seus leitores, a maioria é composta por mulheres (62%) e 51% têm entre 30 e 44 anos, sendo a maior parte (59%) da classe B.

Além de também atuar em mídias sociais, *Você RH* promove eventos nacionais, nos quais CEOs, consultores e gestores renomados palestram ou ministram em reuniões, em cafés, e em capacitações para plateias de gestores e profissionais de Recursos Humanos.

Em relação às temáticas abordadas, à linguagem, ao universo corporativo retratado e ao tom prescritivo das matérias, a revista *Você RH* apresenta características semelhantes à *Você S/A*. Inclusive é como “irmã” (literalmente) que a *Você RH* é tratada numa coluna da *Você S/A* de agosto de 2019. Nessa coluna, que traz fotos enviadas por leitores da *Você S/A* sobre o que fazem em seu intervalo de trabalho, aparece em uma legenda a referência ao respectivo leitor que “faz pausas breves para ler nossa **irmã**, a *Você RH*” (VOCÊ S/A, 2019a, p. 12). Nesse sentido, acreditamos que essa alusão evidencia o que depreendemos, ao longo da avaliação e escolha das publicações a serem analisadas, que a principal diferença da *Você RH* em relação à *Você S/A* seja o público para o qual se dirige, porquanto que *Você S/A* se destina a trabalhadores/as de qualquer área ou profissão em busca desenvolvimento profissional e a *Você RH* foca em profissionais de áreas de Recursos Humanos e gestores. Dessa forma, o lançamento da *Você RH*, em 2007, parece fechar um círculo de recomendações consideradas “melhores práticas de gestão”. Ou seja, por um lado a *Você S/A* aconselha os/as trabalhadores/as sobre como devem se desenvolver e se comportar para se destacarem e conquistarem vagas em organizações de sucesso. Por outro lado, a *Você RH* prescreve, aos profissionais de RH e de gestão de equipe, os padrões estratégicos e operacionais necessários para que suas organizações sejam consideradas bem-sucedidas, bem como orienta esses/as gestores/as como atrair e manter equipes de “alta performance”⁸⁶, capazes de implantar os referidos padrões e garantir os melhores resultados para as organizações. Assim, a partir das informações sobre as publicações, partimos para a etapa seguinte, conforme elucidamos a seguir.

⁸⁶ Expressão usual no meio corporativo atribuída a pessoas e equipes que têm potencial para conquistar ótimos resultados e rentabilidade para as Organizações.

4.2.2 Segunda etapa: definição da Amostra e coleta de dados

Para definição da Amostra, primeiro realizamos a leitura de diversas edições das duas publicações disponíveis em bancas de revistas e em bibliotecas. Como nossa pesquisa versa sobre o ideal de trabalho e de trabalhador/a na atualidade, definimos o período de abrangência da Amostra entre outubro de 2018 e setembro de 2019, conforme listado no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Periodicidade das edições que compõem a Amostra

Publicação	Nº da edição	Período
Você S/A	245	Out. 2018
	246	Nov. 2018
	247	Dez. 2018
	248	Jan. 2019
	249	Fev. 2019
	250	Mar. 2019
	251	Abri. 2019
	252	Mai. 2019
	253	Jun. 2019
	254	Jul. 2019
	255	Ago. 2019
	256	Set. 2019
Você RH	58	Out/Nov. 2018
	59	Dez. 2018/ Jan. 2019
	60	Fev./Mar. 2019
	61	Abri./Mai. 2019
	62	Jun./Jul. 2019
	63	Ago./Set. 2019

Fonte: elaborado pela autora com dados de revistas disponíveis em bibliotecas e no *site* da Editora Abril <http://publiabril.abril.com.br/marcas/> . Acesso em: 02 set. 2019.

Além disso, para ilustrar as edições selecionadas, apresentamos suas imagens de capa, na Figura 1 e na Figura 2, conforme segue:

Figura 1 – Capas das edições da Revista Você S/A que compõem a Amostra



Fonte: *site Go Read*, disponível para assinantes em <https://www.goread.com.br/minha-biblioteca#/titulo/voce-s-a>. Acesso em: 03 nov. 2019.

Figura 2 – Capas das edições da Revista Você RH que compõem a Amostra



Fonte: *site Go Read*, disponível para assinantes em <https://www.goread.com.br/minha-biblioteca#/titulo/voce-s-a>. Acesso em: 03 nov. 2019.

Então estabelecida a periodicidade da Amostra, formada pelas edições das duas revistas ao longo de um ano, partimos para a definição de quais tipos de matérias e/ou editorias seriam pertinentes para atingir nossos objetivos de pesquisa. Para isso, inicialmente, realizamos a leitura de diversos exemplares das revistas *Você S/A* e *Você RH* inseridos na periodicidade definida para a Amostra, a fim de avaliarmos as editorias e colunas fixas e, assim, definirmos os conteúdos dessas edições a serem estudados. Tal definição de editorias e colunas fixas se fez necessária devido à dedicação interpretativa que nos foi demandada, posto que o termo *gestor/a de si* e seus correlatos não costumam ser diretamente mencionados nos conteúdos das matérias. Dessa forma, localizamos as editorias/colunas com maior regularidade de matérias cujo conteúdo abordasse direta ou indiretamente padrões modelares a respeito do trabalho e do/a trabalhador/a ideal na atualidade.

Ressaltamos que a proposição das editorias e colunas que compõem nossa Amostra se dá em função de nossa interpretação sobre as regularidades de cada editoria/coluna, após a leitura de diversas edições das duas revistas, posto que as publicações não disponibilizam em seus *sites* institucionais e comerciais, tampouco em seus *mídia kits*, informações⁸⁷ sobre o foco ou os objetivos específicos de suas editorias. Assim, definimos a Amostra de nossa pesquisa com matérias das revistas *Você S/A* e *Você RH* publicadas nas edições entre outubro de 2018 e setembro de 2019, em algumas editorias específicas, sendo no caso da *Você S/A*, as seguintes sessões:

a) Matéria de principal: trata-se da matéria mais extensa de cada edição, retratada em imagem na capa, e que abrange entre dez e 12 páginas centrais da publicação. A maior parte dos assuntos abordados nessas matérias se referem a capacidades demandadas aos profissionais que desejam se destacar no “mercado de trabalho”.

b) Agora – Por dentro das empresas: coluna fixa, geralmente com duas páginas, que descreve uma Organização em destaque devido à expansão, à inauguração de nova unidade de negócio ou novo escritório no país. Em todas as edições avaliadas, a coluna divulga as vagas de trabalho em aberto na respectiva organização, e também traz depoimento de executivo/a ou gestor/a de alta hierarquia da área de RH que resume as qualidades que a Organização almeja encontrar nos/as trabalhadores/as que se candidatem a tais vagas.

c) Agora – Por dentro das profissões: coluna fixa, abrangendo geralmente duas páginas, que destaca uma profissão considerada nova ou em ascensão no mercado. Além de um breve perfil de um/a trabalhador/a ou trabalhadora que atue nessa profissão, as edições avaliadas retratam a rotina dos profissionais, a remuneração média, o número de horas de trabalho por dia, além da formação, competências e demais exigências para atuar nessa função.

Em relação à revista *Você RH*, as editorias selecionadas foram:

a) Matéria principal: maior matéria de cada edição, retratada na imagem da capa, e que ocupa entre dez e 14 páginas da publicação. Em alguns casos esse conteúdo é bastante focado nas profissões de recursos humanos, porém, na maior parte das edições avaliadas, essas matérias (apesar de contextualizadas para os/as gestores/as e

⁸⁷ Realizamos contato com as redações da *Você S/A* e da *Você RH*, solicitando descrições sobre os focos das editorias fixas (assim como um perfil mais completo de seus leitores), mas recebemos somente um retorno de que a solicitação seria encaminhada para as áreas responsáveis e não obtivemos resposta.

profissionais de recursos humanos, para quem se destina a revista) abordam aspectos sobre estratégias das organizações que envolvem direta ou indiretamente capacidades dos/as trabalhadores/as.

*b) **Boletim - Desafio do RH:*** editoria que normalmente ocupa uma página, retrata um/a diretor/a ou gestor/a de recursos humanos de alta hierarquia que recentemente realizou ou está realizando uma mudança ou inovação na organização em que atua. Apesar das matérias retratarem profissionais de RH, compreendemos que os “desafios” descritos nas falas dos entrevistados dizem sobre o que essas organizações esperam de ou estão proporcionando a seus/as trabalhadores/as para que tais desafios sejam vencidos.

*c) **Melhores práticas:*** apresenta projetos e/ou ações que envolvem a área de Recursos Humanos, realizados por uma organização específica, os quais são considerados bem-sucedidos. Os projetos e ações são apresentados de forma a servirem de exemplo para que sejam replicados por outras organizações. A editoria normalmente ocupa duas páginas e identificada com diversos temas, de acordo com o assunto de cada projeto/ação retratado, tais como: treinamento; comunicação; flexibilidade; inovação; e recrutamento.

*d) **Editorias variadas:*** algumas editorias não fixas são encontradas na Revista Você RH abordando temáticas, tendências e reflexões alusivas à atuação da área de Recursos Humanos nas organizações. Essas editorias têm entre uma e cinco páginas e geralmente são identificadas por uma cartola que resume o assunto abordado, como: políticas e práticas; retenção; comportamento; e tecnologia. Geralmente trazem depoimentos de profissionais de várias organizações, além de fontes como consultores e institutos de pesquisa nacionais e internacionais.

Assim, após a seleção das colunas e editorias das duas revistas que compõem a Amostra, realizamos a coleta de dados e a leitura das matérias, como descrevemos no item a seguir.

4.2.2.1 Coleta de dados

A fim de coletarmos as matérias, inicialmente consultamos acervos de bibliotecas⁸⁸ de universidades situadas na região da Grande Porto Alegre, mas não encontramos acervo completo com as edições das duas revistas. Dessa forma, realizamos assinatura⁸⁹ do *site* Go Read⁹⁰, que disponibiliza várias edições de diversas publicações do Grupo Abril, com exceção das edições do mês vigente.

Assim, além da leitura realizada em algumas edições impressas encontradas em bancas de revistas e em bibliotecas, realizamos a leitura de todas as matérias das editoriais e colunas referidas no item anterior nas 18 edições inseridas na periodicidade compreendida entre Outubro de 2018 e Setembro de 2019. Em paralelo à leitura, realizada no *site* Go Read, a fim de selecionar somente as matérias que, de fato, abordavam padrões ideais de trabalho e de trabalhadores/as (direta ou indiretamente), salvamos as matérias selecionadas em arquivos eletrônicos, em formato de imagem JPG, para facilitar novas consultas e leituras. Dessa forma, obtivemos uma Amostra com 59 matérias (listadas no **Apêndice A**), as quais são oriundas de 17 edições das duas revistas, no período pesquisado.

Contudo, com a leitura atenta realizada para definição da Amostra, verificamos que muitas dessas matérias continham aspectos repetitivos relacionados a padrões idealizados de trabalho e de trabalhador/a na atualidade. Essa constatação, além de ratificar a pertinência de nossa pesquisa, uma vez que a abordagem acerca de ideais de trabalho e de trabalhadores/as que legitimam o trabalho da gestão de si são abundantes nas duas publicações, também indicou a necessidade de um amplo esforço para delimitação do *corpus*, conforme relatamos na sequência.

⁸⁸ Consultamos as bibliotecas da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, da Faculdade de Ciências Econômicas e da Escola de Administração da UFRGS; a Biblioteca Central da Unisinos e a Biblioteca Central da PUCRS; sendo que nenhuma dispõe de acervo impresso ou eletrônico dessas publicações. Também procuramos a Biblioteca da Escola Superior de Propaganda e *Marketing* – Região Sul (ESPM-Sul), que conta com assinatura impressa da revista *Você S/A*, acervo que nos foi muito útil para definição das publicações e primeiras leituras. Contudo, além de não dispor da assinatura da *Você RH*, o acervo com as edições da *Você S/A* não estava completo no período em que definimos pesquisar.

⁸⁹ Assinatura realizada com recursos próprios da autora.

⁹⁰ Disponível em <https://www.goread.com.br>, diversos acessos entre 03 de nov. 2019 e 10 dez. 2019.

4.2.3 Terceira etapa: pré-análise e definição do corpus

Para a delimitação do *corpus*, todas as 59 matérias foram lidas novamente e seus principais aspectos foram anotados e comparados em planilhas⁹¹. A pré-análise foi realizada por meio de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011), em formato simples e interpretativo, buscando as principais regularidades e irregularidades a fim de que o *corpus* fosse composto pelas matérias mais significativas sobre o contexto de nosso estudo. O aspecto que guiou essa parte do estudo foi a identificação das formas usadas nos textos para definição de perfis ideais de trabalho e de trabalhador/a, expressas como características, qualidades, capacidades, valores e/ou competências projetadas em trabalhadores/as que querem obter as melhores colocações no “mercado de trabalho”. Encontramos referências diretas e indiretas a diversas capacidades que as publicações estudadas recomendam para os/as leitores/as. Então, de maneira interpretativa, reunimos essas capacidades em grupos de acordo com a proximidade de significados.

Cabe salientarmos que em nosso levantamento localizamos *valores, atitudes, capacidades, habilidades, competências e conhecimentos* apontados como qualidades do/a trabalhador/a considerado/a ideal. E não observamos tratamento diferenciado das publicações para esses termos. Às vezes, o mesmo termo é abordado como competência numa matéria e como habilidade em outra. Portanto, consideramos essas qualidades simplesmente como “características” dos/as trabalhadores/as (apesar de usarmos mais o vocábulo capacidade para descrevê-las), sem fazermos distinção teórica sobre os significados e a aplicação acadêmica e organizacional desses termos, uma vez que isso não caberia em nossos objetivos de pesquisa. De forma resumida, as características que encontramos foram as seguintes: a) capacidades relacionais; b) capacidades de desenvolvimento; c) capacidades cognitivas; d) capacidades de desempenho; e) capacidades de flexibilidade e adaptação; f) capacidades de autonomia e protagonismo; e g) capacidade de insensibilidade. As definições e materializações dessas capacidades⁹² nos textos fazem parte de nossa análise, no capítulo seguinte.

Assim, para a delimitação do *corpus* selecionamos o número suficiente de textos para evidenciar essas capacidades, tendo em vista que várias matérias destacavam mais de uma ou muitas dessas características. Como já afirmamos, encontramos bastante homogeneidade entre as matérias estudadas, de forma que critérios quantitativos (quais textos apresentam mais

⁹¹ Ao longo deste capítulo e dos próximos, conteúdos dessas planilhas são descritos e/ou ilustrados em quadros e apêndices.

⁹² Além disso, no Apêndice B, apresentamos o mapeamento completo das capacidades do/a trabalhador/a ideal encontradas em toda a Amostra.

características/capacidades, por exemplo) não foram suficientes para delimitação. Então, optamos, inicialmente, por escolher uma matéria de cada editoria que fosse mais representativa em pelo menos uma dessas características. A ideia de representatividade, aqui, refere-se a aspectos qualitativos, uma vez que elegemos textos em que uma ou mais de uma dessas características eram mais aprofundadas ou delineadas de maneira mais forte ou evidente. Após essa etapa em que selecionamos sete matérias (pois a Amostra continha sete editorias diferentes), ainda restaram algumas características/capacidades abordadas de forma mais representativa em outras matérias e que haviam ficado de fora. Assim, incluímos mais quatro matérias, a fim de que pudéssemos contar com excertos bastante significativos a respeito de cada característica/capacidade. Dessa forma, delimitamos nosso *corpus* com a seguinte composição, conforme apresentamos no Quadro 3:

Quadro 3 – Delimitação do *corpus*

Anexo ⁹³	Matéria	Revista	Nº da edição/ mês ano	Editoria/ Coluna	Páginas	Título da Matéria
A	1	Você S/A	245/ Out. 2018	Por dentro das empresas	14 e 15	Na ordem de bilhões
B	2	Você S/A	249/ Fev. 2019	Matéria principal	24 a 35	A jornada do líder
C	3	Você S/A	250/ Mar. 2019	Matéria principal	24 a 35	Seja um profissional ágil
D	4	Você/SA	252/Mai. 2019	Matéria principal	22 a 35	Invista agora
E	5	Você S/A	254/ Jul. 2019	Por dentro das profissões	22 e 23	Construindo soluções
F	6	Você RH	58/ Out.-Nov. 2018	Melhores práticas	58 e 59	Medalhistas corporativos
G	7	Você RH	61/ Abr.-Mai. 2019	Desafio do RH	20 e 21	No coração da mudança
H	8	Você RH	61/ Abr.-Mai. 2019	Variadas/ Comportamento	36 a 41	A regra é ser você mesmo
I	9	Você RH	62/ Jun.-Jul. 2019	Variadas/ Liderança	40 a 43	Barriga no balcão
J	10	Você RH	63/ Ago.-Set. 2019	Matéria principal	22 a 35	A era do protagonismo
K	11	Você RH	63/ Ago.-Set. 2019	Variadas/ Performance	52 a 54	De todos os lados

Fonte: elaborado pela autora com dados das matérias coletadas

⁹³ A letra indicada nesta coluna indica o Anexo desta tese em que pode ser encontrada a respectiva matéria completa.

Delimitado o *corpus*, realizamos a análise detalhada dessas matérias, seguindo os procedimentos das três dimensões da ACD (texto, prática discursiva e prática social), segundo Fairclough (2001), que estão registrados de forma completa no **Apêndice C**. Após a aplicação desses procedimentos, refletimos sobre os aspectos significativos das matérias que conformam o/a trabalhador/a ideal na atualidade como gestor/a de si. Assim, a partir de nossos objetivos de pesquisa, desenvolvemos nossa análise buscando identificar: as marcas textuais e argumentos acionados para instituição do/a trabalhador/a ideal na contemporaneidade como gestor/a de si; e as estratégias discursivas para legitimar a gestão de si no trabalho. Nessa direção, no próximo capítulo, tecemos nossa análise.

5 A GESTÃO DE SI NO TRABALHO NO DISCURSO DAS REVISTAS VOCÊ S/A E VOCÊ RH

*Sem trabalho eu não sou nada
 Não tenho dignidade
 Não sinto o meu valor
 Não tenho identidade
 Mas o que eu tenho
 É só um emprego
 E um salário miserável
 Eu tenho o meu ofício
 Que me cansa de verdade*

(Dado Villa-Lobos, Marcelo Bonfá e Renato Russo –
 Música de Trabalho)

Neste item, apresentamos nossa análise que teve como base a Análise Crítica do Discurso (ACD), a partir de Fairclough (2001). A aplicação dos procedimentos de ACD em cada uma das matérias que compõe nosso *corpus* está descrita de maneira completa no **Apêndice C** desta tese, de modo que aqui, ressaltamos os aspectos de prática discursiva e prática social que emergiriam da aplicação desses procedimentos.

Ordenamos este capítulo em função de nossos objetivos de pesquisa, identificando: a) as marcas textuais e argumentos acionados para instituição do/a trabalhador/a ideal na contemporaneidade como gestor/a de si; e b) as estratégias discursivas para legitimar a gestão de si no trabalho. Para isso, destacaremos excertos das matérias analisadas em formato de texto (escrito) e, algumas vezes, em formato de imagem (fotografias, ilustrações, ou elementos de editoração que fazem parte das matérias). Todavia, não realizamos análises semióticas dessas imagens, posto que isso não atenderia a nossos objetivos. Somente as interpretamos conforme os aspectos da ACD.

A fim de auxiliarmos na identificação das matérias do *corpus*, sempre que nos referimos a uma delas, grafamos em numeral e em negrito, por exemplo: **Matéria n. 1**. Quando realizamos uma citação indireta de uma das matérias do *corpus*, acrescentamos, entre parênteses o respectivo anexo que contém a matéria completa, por exemplo: **Matéria n. 1** (Anexo A). Para enfatizarmos o aspecto que está sendo analisado, usamos negrito em parte dos excertos. Quando ao fim de uma referência de excerto indicamos “grifo da revista”, nos reportamos a aspas que demarcam falas de *autores* diferentes ou a termos destacados pela revista. Todos os grifos em negrito nas reproduções de trechos das matérias são nossos. E, como muitas das matérias ocupam várias páginas das publicações, ao reproduzirmos uma amostra, indicamos a página da

revista da qual ela foi retirada, possibilitando que o trecho seja localizado junto à matéria completa, em seu respectivo anexo, por exemplo: (Matéria n. 1, p. 15). Além disso, salientamos que, apesar de nosso foco de análise residir no *corpus*, em alguns subitens desse capítulo nos referimos a matérias da Amostra⁹⁴, com o intuito de ressaltarmos regularidades que encontramos na pesquisa. A seguir procedemos à análise propriamente dita.

5.1 MARCAS TEXTUAIS E ARGUMENTOS QUE INSTITUEM A GESTÃO DE SI NO TRABALHO NA ATUALIDADE

Nesta seção, nos atemos a vocábulos, expressões e imagens presentes nos textos⁹⁵ que, analisados à luz da dimensão da prática discursiva da ACD, fornecem indícios sobre o tipo de força expressa nos enunciados e sobre a conformação dos leitores como participantes do texto, para quem o texto se dirige, ou seja, trabalhadores/as que almejam sucesso profissional⁹⁶. Assim, as amostras coletadas atuam na representação dos/as trabalhadores/as ideais conformados/as pelas matérias como profissionais que atuam de forma exemplar e, por isso, têm potencial para o sucesso. Basicamente, os argumentos e marcas textuais que cumprem essa função se referem a características (capacidades, habilidades) que os/as trabalhadores/as devem ter, sobre as quais tratamos na sequência.

5.1.1 Características dos trabalhadores de sucesso

As características aparentes nos textos são preconizadas como aquelas que “os melhores” trabalhadores devem apresentar, posto que as matérias estudadas se mostram prescritivas, pois utilizam-se substancialmente de três forças distintas de *enunciados*:

a) força de promessa, muitas vezes em formato condicional (“se você fizer x, vai obter y”), como na amostra:

⁹⁴ Conforme já explicado no capítulo Quatro, utilizamos a palavra *Amostra* (com inicial maiúscula) para descrever o conjunto de edições das revistas que selecionamos para a pesquisa. Por sua vez *amostra* (letra inicial minúscula) refere-se à forma como Fairclough (2001) define as partes dos textos destacadas e analisadas na ACD.

⁹⁵ Conforme explicamos no capítulo metodológico, a menção ao termo “texto”, de acordo com Fairclough (2001) não se resume às palavras escritas, mas ao conjunto de cada matéria que inclui o texto propriamente dito, fotografias, ilustrações, diagramação.

⁹⁶ A identificação de leitores das publicações analisadas como trabalhadores que almejam sucesso profissional parte da descrição das revistas, que fizemos no capítulo quatro, e será mais aprofundada no item 5.2: Estratégias discursivas para legitimar a gestão de si.

Quem consegue manejar esses elementos com maestria **se torna** um gestor estratégico” (Matéria n. 2, p. 25)⁹⁷;

b) força de ordem, com verbos conjugados no imperativo, que têm como sujeito, muitas vezes implícito, “você”, ou seja, o leitor (trabalhador), como no excerto:

Seja mais flexível” e “**defina** o que fazer primeiro (Matéria n. 3, p. 34);

c) e força de ameaça, nem sempre explícita, dando relevo à estagnação ou ao provável insucesso de quem não segue as recomendações das publicações. Um exemplo é encontrado no seguinte trecho:

“No fundo, é simples: **mude ou morra** (Matéria n. 3, p. 33).

Assim, a promessa presente nos textos é quase sempre de sucesso, materializado pela conquista de resultados para a organização, pela conquista do cargo ou promoção desejada, ou pelo reconhecimento do esforço realizado pelo/a trabalhador/a. Alguns indicativos mais concretos dessas promessas de sucesso são as editorias que se repetem em várias edições das revistas, com formatos praticamente fixos, divulgando número de vagas previstas para uma profissão retratada (por exemplo, **Matéria n. 5**, Anexo E), no contexto nacional ou global, ou vagas abertas numa empresa específica.

Ao contrário, quem não consegue aplicar as orientações das publicações está fadado ao fracasso. Portanto, as competências, habilidades, capacidades e/ou conhecimentos dos/as trabalhadores/as “prescritos” nas matérias são mais do que simples características, são recomendações. Sobre essas prescrições, no que diz respeito às características que idealizam a gestão de si no trabalho, encontramos as capacidades analisadas nos itens 5.1.1.1 a 5.1.1.7, as quais identificamos antecipadamente, de forma resumida, no Quadro 4 a seguir:

⁹⁷ Optamos por padronizar a maior parte das citações desse capítulo com recuo de citação longa (mesmo quando não são citações longas, como nesse caso) para facilitar a leitura e a identificação dos excertos coletados nas matérias. Além disso, lembramos, conforme informamos no capítulo quatro, que o número da página indicada junto aos excertos se refere ao número da página da revista que pode ser visualizado nos respectivos anexos.

Quadro 4 – Capacidades do/a trabalhador/a encontradas na Amostra

CAPACIDADE	DEFINIÇÃO RESUMIDA
Capacidades relacionais	Referem-se à comunicabilidade, à sociabilidade e à habilidade das pessoas para trabalharem em equipe, independentemente de atuarem em funções administrativas, técnicos ou operacionais.
Capacidades de desenvolvimento	Representam habilidades que precisam ser desenvolvidas, melhoradas, superadas, para concretizar proatividade em relação à competição acirrada entre organizações, entre profissionais e em relação a si mesmo.
Capacidades cognitivas	São relativas a habilidades de raciocínio e ao chamado “trabalho cognitivo” típico dos modos flexíveis de produção.
Capacidades de desempenho	Especificamente relacionadas aos resultados das organizações e se manifestam em argumentos e expressões que se referem à produtividade e a resultados financeiros.
Capacidades de flexibilidade e adaptação	Relacionadas à efemeridade do mundo do trabalho que exige busca de conhecimentos novos e esforços para entrega de bons resultados às organizações, sendo que esses conhecimentos e esforços logo ficam obsoletos e tudo têm de ser reaprendido.
Capacidades de autonomia e protagonismo	Por meio da exaltação à tomada de decisão, ao espírito empreendedor e ao senso de dono, defendem a emancipação do/a trabalhador/a em relação a seus superiores e às organizações empregadoras. O “bom” trabalhador tem autonomia para gerir a si mesmo.
Capacidade de insensibilidade	Refere-se ao controle das emoções, à indiferença em relação aos sentimentos (próprios do/a trabalhador/a, ou de outrem) posto que o foco sempre deve ser o desempenho, os resultados, a performance.

Fonte: elaborado pela autora a partir da Amostra pesquisada.

Lembramos que a denominação de “capacidades” para as características e qualidades de trabalhadores/as encontradas nas matérias é uma decisão nossa. Conforme explicamos nos procedimentos metodológicos, a escolha desse termo não segue abordagem teórica, uma vez que, além de essa reflexão não atender nossos objetivos de pesquisa, tampouco as revistas analisadas se ocupam em justificar ou classificar os termos usados para descrever tais características.

Também lembramos que não seguimos qualquer tipo de orientação quantitativa em relação a essas características, posto que realizamos o mapeamento apenas como garantia de que o *corpus* contivesse todas as capacidades encontradas na Amostra. O mapeamento completo das capacidades do/a trabalhador/a expressas nas matérias da Amostra está representado no Apêndice B desta pesquisa. Apresentamos o mapeamento de quais dessas características aparecem em cada um dos documentos que compõe o *corpus* de estudo no Quadro 5, conforme segue:

Quadro 5 – Distribuição das capacidades do/a trabalhador/a no *corpus* pesquisado

CAPACIDADE	Nº DA MATÉRIA DO CORPUS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Capacidades relacionais	x	x	x		x	x	x	x	x	x	
Capacidades de desenvolvimento	x		x	x	x	x	x			x	x
Capacidades cognitivas	x	x	x	x			x	x		x	x
Capacidades de desempenho				x	x		x	x			
Capacidades de flexibilidade e adaptação	x	x	x	x	x	x	x	x		x	
Capacidades de autonomia e protagonismo	x	x	x	x	x		x	x	x	x	
Capacidade de insensibilidade	x		x						x		

Fonte: elaborado pela autora a partir do *corpus* pesquisado.

Na sequência, após apresentarmos o mapeamento geral e o resumo dessas características, destacamos as análises que realizamos considerando cada uma das referidas capacidades. Iniciamos pela descrição de cada uma delas, e damos continuidade com a interpretação de excertos do *corpus* empírico.

5.1.1.1 Capacidades relacionais

As capacidades relacionais envolvem comunicabilidade, sociabilidade e habilidade para trabalhar em equipe. Mesmo profissionais mais técnicos ou operacionais (de chão de fábrica, por exemplo) devem ter essas habilidades, posto que os processos de trabalho se tornam cada vez mais colaborativos, exigindo reuniões diárias, como aponta a **Matéria n. 3** (Anexo C) sobre rotinas em organizações que adotam metodologia ágil. Essa característica também aparece no seguinte excerto:

Hoje o operador **sabe falar do negócio**. (Matéria n. 7, p. 21).

O termo “operador” presente no excerto, apesar de grafado no singular, refere-se ao conjunto de trabalhadores/as operacionais (sem cargo de liderança) que atuam numa área de logística da empresa Movile. Assim, a declaração da fonte, que é diretora de RH da empresa, explicita que além do cumprimento de suas funções operacionais (provavelmente carregar matérias-primas e produtos, organizar estoques), espera-se que esses trabalhadores entendam sobre o negócio da empresa (suas políticas e estratégias produtivas e comerciais) e saibam conversar sobre isso em suas rotinas.

A ideia de que o/a trabalhador/a deve saber conversar com colegas e superiores a respeito do trabalho, do propósito e do negócio da empresa mostra-se vinculada ao compartilhamento de tarefas e decisões e à colaboração, afinal, quem “fala sobre o negócio” fala com alguém, quem se reúne para tratar de algum aspecto do processo produtivo está atuando em grupo. Porém, os argumentos das matérias (explicações e exemplos) a respeito das funcionalidades dessas capacidades mostram-se ligados à gestão de si no trabalho na medida em que, dentre outros aspectos, afirmam que relacionar-se bem é uma forma de exercer poder. Essa premissa é defendida por uma das fontes especialistas citadas na **Matéria n. 2** (Anexo B), que descreve um dos passos de consolidação da liderança⁹⁸, em que há necessidade de o trabalhador/gestor utilizar parte do tempo

investindo em relações interpessoais [... pois] é assim que o gestor vai se sentir mais confortável no cargo e **conquistar a equipe**. (Matéria n. 2, p. 26).

Outra funcionalidade das capacidades relacionais que a Matéria n. 2 aponta é de que são um meio para o/a trabalhador/a crescer nas organizações, uma vez que

relacionar-se bem com os colegas, além de ajudar em uma visão geral do negócio, também é **essencial para futuras promoções**. (Matéria n. 2, p. 28).

Também chama atenção a demanda de que trabalhadores/as tenham desempenho em comunicabilidade muito além de parâmetros medianos que seriam compatíveis com as interações necessárias para o cumprimento de tarefas e metas. Percebemos, em alguns casos, exigência de excelência em comunicabilidade, como ocorre na **Matéria n. 6** (Anexo F) que apresenta um programa de certificação para funcionários que participam de treinamentos considerados importantes em uma organização específica. Nesse programa, somente são laureados pela organização com a categoria ouro os funcionários que, entre outros aspectos, compartilham os conhecimentos aprendidos nesses treinamentos com “o mercado”, por exemplo, ministrando “palestras sobre o tema”:

Para premiar a trajetória, há quatro certificações digitais. [...] **Na ouro**, são 40% em treinamento teórico, 20% em aplicação prática e **40% em contribuição para o mercado — como dar palestras sobre o tema**. E na platina são 20% em treinamento teórico, 20% em aplicação prática e **60% em**

⁹⁸ Ainda que a Matéria n. 2 aborde capacidades e comportamentos desejados para as lideranças, consideramos que a recomendação serve a trabalhadores/as de todos os níveis hierárquicos, o que trataremos de maneira mais abrangente no item 5.2.5 desta análise.

reconhecimento do mercado de que aquele funcionário é especialista no assunto — e que usa essa proporção de tempo para participar de grandes eventos sobre o tema. (Matéria n. 6, p. 59).

Dessa forma, ainda que isso não seja mencionado no texto, os/as trabalhadores/as precisam ter habilidades comunicacionais plenas em fluência verbal, entonação de voz, postura de cena e outras necessárias para a atuação de palestrantes, que devem prender a atenção de uma plateia.

Um outro aspecto da demanda dessas capacidades aparece em matérias que se referem direta ou indiretamente à liderança. Nesses excertos, as capacidades relacionais são formas de dar visibilidade a uma postura de humildade dos gestores, na medida em que alguns textos do *corpus*, por exemplo a **Matéria n. 9** (Anexo I), aconselham que eles sejam próximos de seus subordinados e que, com certa frequência, acompanhem e realizem (eles mesmos) tarefas operacionais do dia a dia deles, aproveitando esses momentos para ouvir deles sugestões que podem resultar, entre outras coisas, em ambientes de bem-estar para os/as funcionários/as. Contudo, a função desse clima de bem-estar é, em última instância, tornar as pessoas mais produtivas. Como exemplo, destacamos a seguinte amostra que aborda o relacionamento interpessoal do gestor com a equipe (a proximidade) ao se referir ao líder como fonte de inspiração para os subordinados:

“Essa proximidade com o funcionário é justamente para reconhecer talentos, [...] com palavras simples, como ‘obrigado’ ou ‘parabéns’, além de ajudar nas dificuldades do dia a dia” diz Anita [sócia da consultoria *McKinsey & Company*]. **Isso, ao lado de um olhar inovador, transforma o líder em alguém mais empático e que inspira as equipes. E ser inspirador é fundamental para o engajamento.** De acordo com a pesquisa Pulso 2018, realizada pela *McKinsey*, **essa é a característica de gestão que mais motiva os profissionais brasileiros.** (Matéria n. 9, p. 43, grifos da revista).

Não resta dúvida de que o pano de fundo dos excertos que ilustram as capacidades relacionais é um contexto de trabalho, como afirmado por Virno (2003) e Figaro (2005), entre outros autores, que somente se realiza em função de processos de comunicação, na medida em que “trabalhar é, em parte pelo menos, comunicar-se” (ZARIFIAN, 2001, p. 45). Nesse contexto, o trabalho em equipe e a cooperação são incentivados, conforme indicam Antunes e Pinto (2017). Porém, nas matérias analisadas, os argumentos em torno das capacidades relacionais não são da natureza do “estar junto” e do “trabalhar junto”. São, principalmente, da natureza de uma “pragmática da eficácia comunicacional”, segundo a qual, “o desenvolvimento pessoal”, uma melhor comunicação no trabalho, e o desenvolvimento global

da empresa estão intimamente ligados” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 341, grifos dos autores). As capacidades relacionais são comunicadas pelas revistas como forma de influência de uns sobre os outros (de gestores sobre subordinados) e como forma de aqueles que se destacam como líderes obterem prestígio, novas posições nas organizações e para as organizações. Aparecem, portanto, como estratégias pessoais (individuais, apesar de aplicadas junto a outras pessoas) que indicam a necessidade de que trabalhadores saibam gerir a si mesmos em seus relacionamentos, de forma que sejam úteis para as organizações e para que as organizações obtenham mais resultados.

5.1.1.2 Capacidades de desenvolvimento

Consideramos as capacidades de desenvolvimento como expressão de uma atitude proativa frente à competição acirrada entre organizações, entre profissionais e em relação a si mesmo. São habilidades que precisam ser sempre desenvolvidas, melhoradas, superadas. As amostras que referenciam essas capacidades revelam, por um lado, a valorização dos conhecimentos práticos (pragmáticos) adquiridos com a vivência em organizações e, por outro lado, a ideia de que é preciso sempre se desenvolver mais, buscar se superar a cada dia.

A valorização do pragmatismo e da *expertise* são encontradas nas **Matérias Nº 7 e Nº 9** (Anexos G e I) que destacam a importância de os profissionais que exercem funções de liderança e que atuam na retaguarda saírem dos escritórios e vivenciarem o dia a dia junto aos pontos de contato com os clientes. Ou seja, tanto quanto os planejamentos, as orientações e as análises que esses profissionais podem realizar desde suas posições menos práticas nos setores administrativos das empresas, importam os conhecimentos adquiridos no chão de fábrica (ou no “chão de loja”, ou nas centrais de atendimento ao cliente). A *expertise* se mostra presente ao passo que as experiências vivenciadas junto aos níveis operacionais só se tornam um projeto, uma inovação, um ajuste de processo (o que traz mais resultados para as organizações), quando quem comunica a necessidade de alguma mudança é um gestor de média ou alta hierarquia. Nesse contexto, o discurso da *expertise* e a destreza (o saber-fazer) destaca quem é considerado exemplar porque já realizou atividades e atingiu metas importantes, pois esses conhecimentos são valorizados por um mundo do trabalho que preza por uma formação utilitarista da força de trabalho, pautada pela razão instrumental (ANTUNES; PINTO, 2017). Na **Matéria n. 9** (Anexo

I), há relatos de situações⁹⁹ em que dificuldades ou problemas simples foram resolvidos quando altos executivos das empresas desempenharam funções operacionais por um dia e ouviram os funcionários sobre essas dificuldades, ou simplesmente se depararam com os problemas. Contudo, trata-se de problemas tão simples que fica difícil aceitar que já não tivessem sido relatados pelos funcionários aos gestores de baixa hierarquia. Portanto, o pragmatismo que parece valorizado é aquele atestado por quem tem uma bagagem respeitada (a *expertise*) como esses altos gestores, especialmente porque buscam superar, a cada dia, seus conhecimentos e sua visão sobre os negócios da empresa.

Aprendizagem, termo bastante presente no *corpus* de análise, mostra-se relacionada com as capacidades de desenvolvimento, pois não encontramos passagens em que a necessidade de que profissionais estejam dispostos a aprender e reaprender valorizem o conhecimento em si. Trata-se apenas da importância de aprender constantemente para superar o que se sabe, para fazer melhor, para proporcionar que as organizações lucrem mais.

A questão da superação constante aparece em passagens como as seguintes amostras:

É preciso **trabalhar sob pressão** para cumprir metas de entrega. (Matéria n. 5, p. 23).

[Trabalhadores devem ter] o compromisso de colaborar **com áreas que não sejam as dele**. (Matéria n. 10, p. 27).

Nessas amostras parece presente a ideia de que o esforço do trabalhador nunca será suficiente. É preciso fazer sempre mais: trabalhar sob pressão e entregar as metas, fazer as atividades de sua área e também as de outras áreas. Além disso, a superação de si, também aparece representada por meio da definição e da cobrança de metas, que não são mais estipuladas pelo gestor, mas pelo próprio trabalhador, como declarado por duas executivas de RH de empresas diferentes:

Ao ouvirmos os funcionários, percebemos que alguns tinham a sensação de não ser cobrados e, assim, não se cobravam” diz Ana. Diante disso, a área [de RH] instituiu no PD o estabelecimento e o acompanhamento de prioridades. “Não estipulamos como nem quando finalizar as atividades, mas hoje, **todos devem ter metas e acompanhá-las**”, afirma. **A ideia é que o processo seja**

⁹⁹ Como situações presentes na Matéria n. 9 (Anexo I), nos referimos: a) a um mobiliário da fábrica Píticas que causava dores nos braços dos operadores de uma função específica (p. 41) e, conseqüentemente, seria motivo de menor rendimento na produção desses trabalhadores; b) à ausência de internet nos computadores da central de atendimento ao cliente da empresa Acesso e, por isso, algumas demandas dos clientes não eram atendidas, já que os funcionários não podiam consultar o *site* da empresa, por exemplo (p. 42); e c) à escassez de tomadas elétricas nos refeitórios da C&A (p. 43).

mais construtivo com menos julgamento e mais encorajamento, o que fomenta a postura *accountable*¹⁰⁰. (Matéria n. 10, p. 28).

Nosso objetivo é que **as metas** não sejam passadas de cima para baixo, e **sim estipuladas por todos**. (Matéria n. 10, p. 32).

É comum ouvir nos corredores que a Movable só chegou aonde chegou por ter **metas extremamente ambiciosas** e foco no resultado. “**Para trabalhar conosco é preciso ter ambição**”, diz Luciana Carvalho, diretora de gente. (Matéria n. 1, p. 15).

São amostras que exemplificam as capacidades de desenvolvimento, desvelando clima de tamanha competitividade e necessidade de autossuperação e, ao mesmo tempo, pouco suporte das organizações no sentido de promover situações e conhecimentos necessários para que essas atividades sejam cumpridas e avaliadas. É o/a trabalhador/a (gestor/a ou não) quem deve ser “ambicioso” e se dar conta da necessidade de certas decisões, de certas mudanças; é ele/a quem deve definir suas próprias metas, e fazer (ele/a mesmo/a) gestão de seu trabalho com o intuito de impulsionar resultados mais lucrativos para as empresas.

Dessa forma, essas capacidades comunicadas pelas revistas caracterizam o sucesso como “desejo inconsciente de onipotência” que, conforme Gaulejac (2007, p. 124), torna cada um o seu próprio patrão, a se autocontrolar e se autoexplorar, posto que a prática discursiva procura disseminar que sempre é possível fazer mais e melhor. Conformam-se, assim, trabalhadores com ‘mentes dóceis’ – em complemento à disciplina de “corpos dóceis” de Foucault (1987) –, que agem como se trabalhassem para si enquanto ultrapassam seus próprios limites para enriquecer as empresas.

5.1.1.3 Capacidades cognitivas

As capacidades cognitivas representam habilidades de raciocínio e estão bastante ligadas ao chamado “trabalho cognitivo” presente nos modos flexíveis de produção. Elas consistem em atividades dos trabalhadores, inerentes ou não a suas funções, que visam a potencializar os resultados das organizações por meio da criatividade, da inovação e da reflexão. Essas capacidades são invocadas nos textos como importantes para os profissionais que queiram ter sucesso, ou como necessárias para que as organizações tenham bons resultados, conforme expresso nas amostras:

¹⁰⁰ Os termos *accountable* e *accountability* aparecem na Matéria n. 10 com sinônimo de uma cultura de protagonismo do/a trabalhador/a.

[...] a maior parte dos executivos de pessoas defende que permitir aos trabalhadores usar aquilo que os deixa à vontade torna o ambiente **descontraído e ajuda a despertar a criatividade e a inovação, fatores essenciais para a sobrevivência dos negócios na era da disrupção**. (Matéria n. 8, p. 38).

Cada empresa tem suas práticas de gestão de pessoas para promover o *accountability*, mas uma coisa é certa: quanto mais engajado o funcionário estiver com a missão e a estratégia, **mais vai contribuir com inovações para manter os resultados e a sustentabilidade do negócio**. (Matéria n. 10, p.32).

Ambos os excertos não se referem diretamente à criatividade e à inovação, seus focos principais são a liberdade de expressão dos funcionários (no caso da Matéria n. 8) e o incentivo à cultura organizacional de protagonismo dos trabalhadores (Matéria n. 10). Todavia os textos apontam que esses ‘focos’ possibilitam que trabalhadores sejam mais criativos e inovadores e demonstram que criatividade e inovação são qualidades que as organizações pretendem encontrar nos funcionários, na medida em que essas qualidades garantem os bons resultados e a manutenção dos negócios. Além disso, assim como nos trechos supracitados, os termos criatividade e inovação são pouco ou nada explicados nas matérias pesquisadas. Não encontramos exemplos sobre o que é (e como é) um trabalhador criativo ou inovador. Mas há diversas passagens vinculando essas características à lucratividade das empresas. Portanto, ser inovador e criativo é algo que depende exclusivamente do/a trabalhador/a, dos conhecimentos que ele/a busca e das formas como procura aplicar esses conhecimentos nas organizações em que atua.

Já a perspectiva da reflexividade é mais ilustrada, evidenciada como capacidade de raciocínio analítico sobre o trabalho, como na **Matéria n. 4** (Anexo D), que instiga os leitores a investir em fundos, mercado de ações e moedas virtuais, e tem, como um de seus subtítulos, a recomendação “desenvolva a capacidade analítica” (p. 28). Um dos personagens¹⁰¹ perfilados na matéria, que obtém sucesso no mercado financeiro, afirma:

[...] não há pote de ouro atrás do arco-íris. Não tem mágica. **Uma operação que dá certo é resultado de muito tempo de análise**. (Matéria n. 4, p. 30).

Dentro do âmbito organizacional, a invocação da capacidade cognitiva de reflexividade como necessária para o/a trabalhador/a significa que, mais do que realizar suas

¹⁰¹ Ao longo de nosso estudo, em algumas situações nos referimos às pessoas que são retratadas de maneira mais destacada nas matérias como personagens. Ressaltamos que não se trata de considerá-los pessoas fictícias, apenas reconhecemos a construção de um profissional idealizado nos textos, a partir das histórias contadas sobre esses (ou pelos) profissionais.

tarefas e metas, ele/a deve saber raciocinar sobre suas tarefas e metas no contexto da organização e do negócio como um todo, como demonstra a amostra seguinte:

[Os] funcionários que, por meio de treinamentos práticos, passaram a compreender os procedimentos, **a entender qual a importância de seu próprio trabalho** e a ter autonomia. (Matéria n. 7, p. 21).

Também nessa direção, a **Matéria n. 3** (Anexo C) se refere aos contextos dos mercados globalizados, em que as respostas devem ser rápidas, mesmo diante de incertezas, uma vez que os projetos muitas vezes já estão ultrapassados quando são finalizados. Assim, o texto adverte que é preciso ter cuidado, pois

[...] lidar com a ambiguidade **não quer dizer sair fazendo coisas às cegas, sem o mínimo de estudo e reflexão**. (Matéria n. 3, p. 26).

Essa capacidade analítica não é evidenciada apenas como uma cobrança para trabalhadores de profissões mais estratégicas e/ou intelectuais, posto que é demandada até mesmo aos funcionários de nível operacional mais baixo, como se pode perceber na fala de uma diretora de RH:

[...] o operador [...] ajudou na melhoria da organização e não precisa mais ficar ajustando a máquina a cada 2 minutos. E isso só acontece porque **todo o pessoal da fábrica ajudou a implementar melhorias. Não temos de pensar em “mão de obra”, mas em “cabeça de obra”**. (Matéria n. 7, p. 21).

Dessa forma, entendemos que, ao abordarem a capacidade de refletir sobre seu trabalho e proporcionar melhorias e inovações para as organizações, esses excertos são exemplares da gestão de si no trabalho, uma vez que evidenciam um/uma trabalhador/a que deve pensar e agir por si, sem esperar pelas ordens ou solicitações de seu gestor imediato. Em sintonia com autores que referenciamos – como Antunes (2018; 2009), Grisci (2011) e Corsani (2003) – ao tratarmos sobre o trabalho em serviços no contexto dos modos flexíveis de produção, as *capacidades cognitivas* comunicam a valorização das atividades de trabalho com distintos níveis de “dimensão intelectual” (ANTUNES, 2009). Dessa forma, o discurso de que o raciocínio analítico, a criatividade e a inovação são importantes para os trabalhadores, comunica também que essas são formas de produzir riquezas no mundo do trabalho da atualidade. E essas riquezas revelam, por um lado, que as organizações dependem cada vez mais do trabalho cognitivo e, por outro lado, a necessidade de gestão de si do trabalhador, na

medida em que essas capacidades são subjetivas e fruto da sua inventividade. Cabe ao/à trabalhador/a que almeja atender aos padrões ideais projetados nas matérias fazer gestão de si, de seus conhecimentos, para descobrir como pode se tornar e ser considerado criativo e inovador.

5.1.1.4 Capacidades de desempenho

As capacidades de desempenho estão diretamente vinculadas aos resultados das organizações, presentes em argumentos e expressões que abordam questões sobre produtividade e também sobre resultados financeiros. Elas instituem que agir para que as empresas sejam mais produtivas e obtenham melhores resultados financeiros é uma característica importante para qualquer trabalhador/a, independentemente de sua função e do setor em que atue.

Nesse sentido, a **Matéria n. 7** (Anexo G) destaca os resultados obtidos pela empresa Movable em função da atuação de sua diretora de RH, que promoveu a “mudança de mentalidade entre os líderes” e a “transformação dos próprios funcionários” de um setor específico da empresa:

Com isso, em seis anos, o **índice de eficiência subiu de 60% para 80%** e o de acidentes foi zerado na planta de Curitiba. (Matéria n. 7, p. 21).

De forma semelhante, a **Matéria n. 3** detalha os resultados colhidos por um gestor que adotou a metodologia ágil, e passou a fazer mais em menos tempo:

Agora, além de **entregar as demandas da área de treinamento e desenvolvimento numa velocidade maior, Anderson melhorou sua produtividade, reduzindo o tempo que gastava com reuniões** para saber de tudo o que ocorria com a equipe. [...] “Só isso diminuiu cerca de 3 horas de trabalho por semana, o que me deixa livre para me dedicar a outras coisas”. (Matéria n.3, p. 27, grifo da revista).

A questão da produtividade também está presente na seguinte amostra:

Sentado numa banqueta na fábrica da Piticas, rede especializada em produzir peças de roupa voltadas para a cultura *pop* e *geek*, Felipe Rossetti testava a qualidade das camisetas que seriam vendidas nas 350 lojas da marca. Sua função era simples, mas repetitiva: puxar o tecido de um lado para o outro. Depois de apenas 20 minutos fazendo isso, seus braços ficaram doloridos. **O cansaço levou Felipe, que é sócio-fundador da companhia, a perceber que existia um ponto de melhoria na operação: era preciso trocar a cadeira**

daquele setor. Com a mudança, a funcionária responsável pela função aumentou sua produtividade em 15%. (Matéria n. 9, p. 41).

Reparamos, nessa amostra, que a mudança de mobiliário realizada na fábrica é menos enfatizada porque evitará dores e cansaço de quem realiza a atividade e mais realçada porque aumentou a produção de quem atua nessa função. Além disso, a ideia de que é preciso “cumprir as metas sem extrapolar o horário de expediente” (Matéria n. 3, p. 35) também atua na conformação da produtividade, relacionando-a a outros fatores nas matérias estudadas, como ilustra o excerto:

Defina o que fazer primeiro. Os times que usam metodologias ágeis para desenvolver novos produtos aplicam um conceito que pode ajudar a **estabelecer prioridades:** o de que **80% do valor de um serviço ou artigo está apenas em 20% de suas funcionalidades.** Isso quer dizer que apenas um quinto do que foi desenvolvido pelas empresas realmente tem utilidade. **Para definir onde está o valor máximo de seu trabalho, faça a seguinte pergunta: quais são as atividades ou projetos que podem gerar mais dinheiro e são mais fáceis de realizar?** (Matéria n. 3, p. 34).

A partir dessas amostras, destacamos a produtividade manifestada em função do fator tempo, pois resulta da habilidade de fazer mais em menos tempo. Resulta, também, da gestão de si, uma vez que a escolha correta do que deve ser feito (e do que não deve ser feito) é do/a trabalhador/a. Parte-se do princípio de que não será possível fazer tudo, e cabe ao/a trabalhador/a definir quais as funcionalidades e as tarefas mais importantes e valiosas.

A noção de produtividade do trabalhador também se relaciona com a financeirização do trabalho, afinal, como exposto no excerto anterior, entre as atividades e projetos possíveis, é preciso escolher os “que podem gerar mais dinheiro”. Essa ideia também parece evidente na **Matéria n. 5** (Anexo E) em que uma gestora de obras relata que:

[...] ao assumir esse cargo teve “de aprender a liderar e a **melhorar o desempenho financeiro do negócio**”. Para isso, investiu em uma pós-graduação em Administração [...]. (Matéria n. 5, p. 23).

Assim, vem à tona como relevo identitário do/a trabalhador/a idealizado/a nos textos, um perfil de profissional que se ocupa com a lucratividade das empresas, mesmo que não atue em áreas financeiras e/ou de vendas. Nesse sentido, parece exigido ao/a trabalhador/a que saiba fazer gestão de si para que o desempenho de suas funções resulte em mais dinheiro para seu empregador.

Dessa forma, ao ressaltarem os resultados das atividades dos trabalhadores (especialmente a conversão desses resultados para a produtividade e a lucratividade das organizações), as capacidades de desempenho atendem à financeirização crescente do mundo do trabalho (ANTUNES, 2018) e reproduzem como prática discursiva o paradigma objetivista típico da ideologia gerencialista, conforme apresentado por Gaulejac (2007). Segundo o autor, nessa perspectiva, tudo precisa ser mensurável. Nas matérias estudadas, na maior parte das vezes, ao destacar o percentual de aumento de produtividade em função de alguma nova atividade ou mudança de organização produtiva, as revistas o fazem sem reflexão crítica, sem mostrar um sentido (basta que o percentual aumente, e seja positivo), disseminando uma ‘racionalidade vinculada ao poder’, em detrimento de uma “razão ligada ao conhecimento” (GAULEJAC, 2007, p. 73). O trabalhador aí idealizado, configura-se, portanto, como recurso, cuja função mais importante é engajar-se na tarefa de gerar mais lucro para a organização como forma de manter-se empregado, e o exercício de poder se desvela na medida em que ‘engajar-se nessa tarefa’ não é mais uma escolha para o/a trabalhador/a.

5.1.1.5 Capacidades de flexibilidade e adaptação

No contexto dos modos flexíveis de produção, pano de fundo implícito na Amostra estudada, as capacidades flexíveis e de adaptação tornam-se imprescindíveis para o desempenho do ‘bom trabalho’. Muitas situações retratadas nas matérias parecem dizer da efemeridade de tudo o que envolve o mundo do trabalho, no sentido de que é preciso buscar conhecimentos novos, esforçar-se para entregar bons resultados às organizações, mas é importante saber que tudo isso é válido por pouco tempo, tudo pode ficar obsoleto rapidamente e é preciso fazer e refazer as coisas novamente, de novas maneiras. Os principais formatos dessas capacidades são a agilidade; a flexibilidade; o dinamismo; a proatividade; a digitalização; a preocupação com futuro; e a facilidade para lidar com incertezas e para adaptar-se a mudanças.

A ideia de flexibilidade aparece em poucas matérias referindo-se à maleabilidade das empresas em relação ao que é cobrado dos trabalhadores, como horários flexíveis e possibilidade de trabalhar em casa. Uma dessas exceções é a **Matéria n. 1** (Anexo A), que aborda a flexibilidade de horários:

Há liberdade para entrar e sair a qualquer hora do dia. Não existe controle de jornada e ninguém olha se você chega às 9 ou às 12 horas. “O resultado fala mais alto”. (Matéria n. 1, p. 15, grifo da revista).

Mas a maior parte dos textos que se referem à flexibilidade defende comportamentos como o de fazer além do que está em suas funções, e dedicar-se também a demandas de outras áreas (como relatamos no item 5.1.1.2), ou seja, quem deve ser flexível é o/a trabalhador/a.

Os seguintes exemplos demonstram exigências de agilidade e dinamismo para o/a trabalhador/a:

Principais competências [de um gestor de obras]: – propor novos processos para melhorar o desempenho da obra – ser comunicativo, organizado e saber trabalhar em equipe – lidar bem com prazos e metas – **ser capaz de tomar decisões rápidas e assertivas**. (Matéria n. 5, p. 23).

Queremos indivíduos que pensem e ajam como donos, com autonomia para a execução de projetos. O mercado demanda **atuação ágil, com resolução de problemas e implementação de estratégias com rapidez**. O *accountability* permite isso. (Matéria n. 10, p. 31 - 32).

Esses excertos descrevem um contexto de dinamismo do ‘mercado’ que exige agilidade do trabalhador, não apenas no sentido de realizar tarefas com agilidade, mas principalmente no sentido de pensar rapidamente (tomar decisões, resolver problemas, implementar estratégias). A capacidade de agilidade parece representada na imagem principal da **Matéria n. 3** (Anexo c), que representa trabalhadores/as familiarizados/as com a metodologia ágil, um método de organização de processos de trabalho, conforme reproduzimos na Figura 3, a seguir:

Figura 3 – Imagem principal da Matéria n. 3



Fonte: Revista Você S/A, edição n° 250 (2019, p. 24).

A Figura 3¹⁰² é uma ilustração, que mostra, em primeiro plano, parte do corpo de uma pessoa vestida de terno escuro, com pequenas asas atrás dos sapatos. Em segundo plano, aparecem partes ainda menores de outros dois corpos, também com asas atrás dos sapatos e, ao fundo, partes de carros parados em frente à faixa de segurança de uma via urbana. Os três corpos estão no mesmo ambiente, atravessando uma faixa de segurança. É possível perceber que: a) as asas não estão fixas aos corpos, mas aos sapatos, numa alusão à mitologia grega, às sandálias mágicas de Hermes, que o tornavam veloz; e b) apesar dessas asas, os corpos não estão voando, mas andando com os pés fixos ao chão. Dessa forma, assim como no mito, as sandálias é que conferiam agilidade a Hermes, depreendemos que a agilidade não é uma característica intrínseca das pessoas, mas uma capacidade de quem “veste os sapatos da metodologia ágil”. A imagem não mostra as cabeças desses corpos, o que pode sugerir uma certa contradição, já que muitas matérias (inclusive essa) destacam a importância da capacidade de reflexão. Sobre isso, podemos inferir que a agilidade é uma regra para todos os trabalhadores na atualidade, não importa quem sejam, nem o que se pensem (em alusão à ausência de cabeças nos corpos).

¹⁰² No item 2.3 do Apêndice C nos detemos a mais detalhes dessa imagem, relacionados a outros aspectos que envolvem nossa pesquisa.

Importa, para o ‘mercado de trabalho’, que pessoas sejam ágeis. Além disso, os três corpos estão atravessando a via pela faixa de segurança, o que sugere que não se trata de uma agilidade ‘para qualquer direção’, e tampouco de o trabalhador tomar decisões por ele mesmo, mas de cumprir um curso legal, formalizado e prescrito que é, nesse caso, a metodologia ágil, mas que pode representar as exigências e as metas da empresa. Em suma, somente é preciso pensar sobre o caminho dos trilhos traçados pela empresa, pelas metodologias e conceitos de gestão que estão na moda, pelo mercado de trabalho. Espera-se um/a trabalhador/a que saiba voar, mas com segurança para a empresa.

A ideia de capacidades de flexibilidade e adaptação também diz respeito a conhecimentos e habilidades que precisam ser sempre renovados, revelando que o “saber fazer” de ontem já não vale mais, pois tudo se torna obsoleto, tudo deve ser questionado, como nas seguintes amostras:

Reavaliar seu trabalho (e de seus colegas) com frequência. Times ágeis organizam projetos em etapas curtas porque precisam, ao final de cada período, analisar o que foi feito. (Matéria n. 3, p. 35).

“Eu lidava diretamente com o presidente da América Latina e tinha de colocar minhas pautas em sua agenda.” Nesse período, precisou de uma dose extra de resiliência e flexibilidade. **“Quando não conseguia que ele priorizasse meus assuntos, me adaptava e reformulava a proposta** até que ele enxergasse valor”. (Matéria n. 2, p. 29).

Essas amostras representam uma noção de trabalhador/a que precisa estar sempre descobrindo e redescobrendo como deve trabalhar e o que deve fazer. Aqui não é a agilidade o foco, mas volatilidade. Não há rigidez de normas e formatos, não há (ou há poucas) descrições prévias de tarefas, e, mesmo o que foi planejado pode (e deve) mudar, muitas vezes durante o andamento dos projetos, ou para conseguir a atenção do superior direto. Inclusive alguns especialistas que participam como fontes das matérias admitem que os conhecimentos e habilidades cobrados dos/as trabalhadores/as são fugazes, como nos excertos a seguir:

Mas a mudança tem de ser verdadeira. Organizar os times em equipes multidisciplinares, **encher os escritórios de *post-its* coloridos ou definir entregas mais curtas de projetos são atitudes que não bastam para mudar a forma de trabalhar.** “O ‘ágil’ virou o termo da moda. Muitas empresas encomendam 50 *squads* e querem que todo o time funcione em modelos ágeis em seis meses, **mas não se perguntam por que estão fazendo isso**”. (Matéria n. 3, p. 30, grifos da revista).

Bem, acho que **Google, Apple, Amazon, Microsoft, Uber, AirBnb e Facebook também são modismos.** O que eu quero dizer é que o mundo está

mudando cada vez mais rápido, impulsionado por novas tecnologias ou ideias. O colapso de empresas que antes dominavam mercados inteiros já não é raro. (Matéria n. 3, p. 33).

Nessas circunstâncias, se até mesmo grandes empresas e seus formatos de negócios são efêmeras, a capacidade de fazer gestão de si no trabalho tende a ser imprescindível para trabalhadores/as que queiram seguir com êxito mediante tantas interrogações, afinal, ninguém quer ser considerado “**dinossauros** em vias de extinção” (Matéria n. 3, p. 26).

Em suma, nas matérias analisadas, predomina o discurso do que Dal Rosso (2017, p. 41) caracteriza como “flexibilidade funcional ou atitudinal”. Segundo esse discurso, quem deve ser flexível é o/a trabalhador/a, que deve estar sempre disposto a atuar em funções diferentes, aprender novas profissões, se reinventar, reaprender, avaliar e refazer suas atividades. Então, aquilo que se fez ontem deve ser repensado, avaliado e transformado, e é preciso aprender sempre coisas novas para que se resolvam os problemas de amanhã de maneira diferente do que os resolvemos hoje, pois tudo pode ser modismo e tudo pode mudar. Assim, a difusão dessas práticas pelas matérias pesquisadas tende a legitimar a gestão si no trabalho como prática social, na medida em que o trabalhador ali idealizado deve saber gerir a si e a seus conhecimentos de forma ágil, posto que se não estiver adaptado aos “modismos mais atuais” (cujo duplo pleonasma vicioso, aqui utilizado, representa sua ênfase) não conseguirá ter sucesso.

5.1.1.6 Capacidades de autonomia e protagonismo

As capacidades de autonomia e de protagonismo acionam características como: tomada de decisão, espírito empreendedor e senso de dono. São as mais diretamente conectadas com o tema desta pesquisa, posto que defendem a emancipação do/a trabalhador/a em relação a seus superiores e às organizações empregadoras, em duas distintas perspectivas: organizacional e pessoal.

Na perspectiva organizacional, os textos projetam a importância de que trabalhadores/as saibam agir e tomar decisões sobre o trabalho e no trabalho com autonomia. Nesse contexto, quatro matérias de toda a Amostra (três delas presentes no *corpus*), utilizam o termo “senso de dono” como forma de expressar a capacidade de trabalhadores/as que sabem pensar, agir e tomar decisões como se fossem donos/as das empresas em que trabalham. Esse é um dos panos de fundo da **Matéria n. 10** (Anexo J), “A era do protagonismo”, publicada na revista *Você RH*, que propõe ao leitor (gestor):

Aprenda a disseminar esse comportamento [de protagonismo] em sua empresa (Matéria n. 10, p. 23).

Referindo-se ao *accountability*, como conceito que busca incutir na cultura organizacional das empresas o protagonismo do/a trabalhador/a, o subtítulo da matéria expressa que esse conceito é uma

mentalidade que faz com que os profissionais tenham mais autonomia e senso de dono, alavanca os resultados e o engajamento. (Matéria n. 10, p. 23).

Outros textos apontam o senso de dono como uma característica que as empresas querem encontrar nos trabalhadores e, para isso, desenvolvem programas e ações no sentido de instigar essa mentalidade, conforme indicam os excertos:

Quando bem implementados, programas desse tipo [programas que incentivam a atuação das médias e altas lideranças junto às equipes operacionais] geram bons frutos para as organizações. “Isso aumenta a confiança dos profissionais [...] e **passam a ter maior senso de dono e a entregar resultados melhores**”, diz Anita Baggio, sócia da consultoria *McKinsey & Company*. (Matéria n. 9, p. 42).

Mesmo sem ter cargo de alta gestão, **ele não pensou duas vezes e tomou uma decisão**. “Chamei um táxi e fui entregar o cartão pessoalmente. Mesmo sendo média liderança, **tenho esse senso de dono, que é algo que permeia toda a empresa**” diz Fernando [coordenador de *marketing* da empresa Acesso]. (Matéria n. 9, p. 42).

[...] cada vez mais as companhias **precisam de pessoas capazes de enfrentar problemas complicados**. (Matéria n. 3, p. 26).

O intraempreendedorismo é bem-vindo, se alguém tem uma ideia promissora, a Movable a impulsiona e deixa a pessoa tocar a operação. Foi assim com Playkids, Rappido e Chatclub. **Para a empresa, isso estimula o senso de dono**, a inovação e a retenção de talentos. (Matéria n. 1, p. 15).

Essas amostras revelam a relação da mentalidade de senso de dono com a entrega de resultados melhores para as empresas. Para isso, as organizações desenvolvem programas que instigam os/as trabalhadores a resolver problemas e tomar decisões por conta própria (sem esperar a solicitação ou a autorização do gestor direto). O empreendedorismo também é instigado, na medida em que algumas organizações têm políticas próprias para evitarem que profissionais capazes de criar novos e lucrativos negócios saiam da empresa (e, quem sabe, se

tornem concorrentes). Assim, esses profissionais apresentam suas ideias, e são responsáveis por desenvolvê-las na empresa e para a empresa.

Por sua vez, a perspectiva pessoal dessas capacidades se refere à autorresponsabilidade dos profissionais, fazendo contraponto com uma corresponsabilidade (empresa – trabalhador) que não é evidenciada nos textos. A dita autonomia do trabalhador também implica no seu compromisso com os resultados das ideias e ações implantadas:

“O *accountability* está ligado à **capacidade do colaborador de reconhecer e assumir toda a sua participação** nas atividades em que está envolvido, **incluindo as consequências se algo der errado**. (Matéria n. 10, p. 24).

Nesse sentido, diversas são as matérias com personagens que são autodidatas e aprenderam sozinhos sobre uma nova função ou um novo conceito importante para a empresa, como ocorre no relato de um dos personagens perfilados na **Matéria n. 3** (Anexo C):

“**Eu era a única pessoa da área**. Se não criasse um método, não daria conta de tudo. Foi aí que decidi me tornar um agilista.” **De forma autodidata, ele começou a ler livros e a pesquisar o assunto**. “Passei a identificar os gargalos da minha produção e **a avaliar de que forma, sozinho, poderia otimizar meu tempo**”. (Matéria n. 3, p. 28).

Esse excerto se refere ao protagonismo do trabalhador no sentido de buscar, sozinho, conhecimentos que são úteis para seu desempenho na organização, ou seja, para desenvolver ações ou implantar ideias que, em última instância são de interesse das organizações. Além dessa perspectiva, a autonomia e o protagonismo do trabalhador também se refletem em matérias que abordam o desenvolvimento da própria carreira, que deixa de ser uma corresponsabilidade entre a organização e o trabalhador (e o Estado, vale lembrar) e figura como responsabilidade única do trabalhador, como nos excertos:

Sem tradução fiel para o português, a expressão [*accountability*] tem a ver com responsabilidade, protagonismo, autonomia e coragem. **Prega, basicamente, que cada um precisa se responsabilizar pelas próprias tarefas, ser dono do próprio desenvolvimento** e entender que sua atuação tem grande peso na conquista — ou no fracasso — de um projeto. (Matéria n. 10, p. 24).

[...] **a responsabilidade pelos rumos da carreira está mais do que nunca nas mãos do indivíduo** e menos sob responsabilidade da empresa.” (VOCÊ S/A, 2019b, p. 31)¹⁰³.

Por isso, algumas matérias aconselham a realização de reflexões de autoconhecimento; a busca de cursos e leituras técnicos e holísticos; e até o investimento em si mesmo (como se o/a trabalhador/a fosse um produto à venda). Entre as estratégias para conseguir um novo emprego, por exemplo, uma matéria sugere ao leitor que invista em anúncios pagos de suas postagens em mídias sociais, e a recomendação não se limita ao LinkedIn (mídia social destinada a abordagens profissionais), mas também ao Facebook e ao Instagram:

[...] escreva sobre a saúde de seu negócio ou sobre as conquistas no atual emprego. Divulgue quantos seguidores conseguiu, quantos produtos vendeu, quais prêmios recebeu. Exponha os recordes pessoais. **Dependendo de como a comunicação for dirigida, ela atrairá não só os recrutadores mas também o sócio-investidor tão desejado. Um planejamento de recursos pode ser necessário, seja de tempo, seja de dinheiro. “Usando um cartão de crédito, dá para impulsionar as publicações para públicos interessantes para você, por idade ou por geolocalização”, diz Bell.** Isso porque os algoritmos usados pelo Facebook e pelo Instagram não favorecem mais posts orgânicos – forçando os usuários a pagar pelo serviço de direcionamento de mensagem. (VOCÊ S/A, 2018).

Em suma, no que diz respeito à autonomia e ao protagonismo do trabalhador, tanto na perspectiva organizacional como na perspectiva pessoal, percebemos que os profissionais têm de saber fazer gestão de seus próprios recursos cognitivos, comportamentais e financeiros, tanto para o melhor desempenho da empresa quanto para o seu melhor desempenho. A promessa de sucesso do trabalhador que é protagonista aparece de forma implícita nas matérias como um elemento de sedução capaz de “transformar a energia libidinal em força de trabalho” (GAULEJAC, 2007, p. 113). Num contexto de escassez de postos de trabalho formais qualificados e com justa remuneração, é praticamente inexistente nos textos analisados o discurso de autonomia como uma vantagem para o/a trabalhador/a que pode, por exemplo, tomar suas próprias decisões a acerca de suas atividades, de sua carreira e até de suas próprias metas. Pelo contrário, as capacidades de autonomia e protagonismo comunicam que o ‘senso de dono’, por um lado, é uma necessidade das organizações que os/as trabalhadores/as devem

¹⁰³ Decidimos citar este excerto e o seguinte, apesar de as respectivas matérias não estarem no *corpus* de estudo (apenas no conjunto de matérias selecionadas num primeiro momento, a Amostra), posto que esses trechos explicitam melhor o tema em discussão.

atender e, por outro lado, é uma bagagem (que mais parece carga ou cruz), posto que os/as trabalhadores/as devem arcar com as consequências de suas decisões, sejam essas consequências positivas ou negativas. Nessa direção, situações como ficar desempregado porque a decisão tomada na execução de um projeto acarretou perdas (ou menos lucro) para a empresa; ou não conseguir uma promoção porque não buscou, por conta e recursos próprios, os conhecimentos, os modismos corporativos e as mudanças comportamentais exigidas para tal posto; não são consequências literalmente comunicadas pelas matérias que abordam autonomia e protagonismo do trabalhador. Mas essas possíveis ‘cargas’ estão ali, maquiadas pelo pano de fundo da satisfação em sentir-se capaz de vencer desafios e de ser reconhecido, e pelo desejo de obter o sucesso prometido a quem segue as prescrições das revistas. Está incutida aí a ideia de meritocracia, no sentido de que tem resultados melhores quem mais se esforça, como se o ‘sucesso’, tanto das organizações como dos profissionais, não sofresse influências externas à vontade e às capacidades dos/as trabalhadores/as, tais como variáveis de mercado, questões sociais, sorte, entre outras.

5.1.1.7 Capacidade de insensibilidade

A capacidade de insensibilidade está ligada ao controle das emoções. Algumas vezes manifestada nos textos como “inteligência emocional”, refere-se à capacidade de agir com indiferença em relação aos sentimentos, posto que o foco sempre deve ser o desempenho, os resultados, a performance. Assim, representa um contexto de ações e decisões que exigem um perfil extremamente racional de trabalhador/a que não reage a críticas, não se compadece das dificuldades dos colegas e pode suportar altas cargas emocionais em nome do seu sucesso e do sucesso da empresa. Além disso, encontramos evidência de que o controle emocional seja uma demanda para o/a trabalhador/a até mesmo fora das situações de trabalho, numa perspectiva que sinaliza fronteiras cada vez mais borradas entre o âmbito do trabalho e outros âmbitos da vida.

A capacidade de insensibilidade pode estar relacionada à indiferença em relação aos próprios sentimentos, como no excerto seguinte, que destaca uma das cinco atitudes ágeis recomendadas aos leitores da revista *Você S/A*, a saber, a importância de manter um estado constante de reavaliação do próprio do trabalho:

[...] é preciso que todo mundo se responsabilize coletivamente, **tenha inteligência emocional para abordar questões incômodas e maturidade para ouvir críticas sem ficar na defensiva**” (Matéria n. 3, p. 35).

A insensibilidade também se refere ao que acontece com os outros (os colegas e subordinados), uma vez que cuidar do outro e manter as suas tarefas em dia pode deixar as pessoas sobrecarregadas e improdutivas. Nessa direção, destacamos o relato de uma profissional que é gestora há pouco tempo:

Quando você senta na cadeira [de gestor] pela primeira vez, **quer abraçar o mundo, olhando as pessoas e o operacional de perto**. Mas só dá para fazer isso durante três meses; **depois você se esgota**. (Matéria n. 2, p. 30).

Sobre esse último excerto, entendemos que, por se tratar de uma parte do texto que se refere à fase inicial de desenvolvimento da liderança, comunica a necessidade de que o/a trabalhador/a recém promovido a gestor/a se afaste de suas atividades operacionais (junto aos colegas que se tornaram seus subordinados) para que consiga posicionar-se um nível acima e, assim, cumprir suas demandas como gestor. Contudo, essa amostra também deixa margem para questionamentos sobre o que o gestor que ‘olha para as pessoas e o operacional de perto’ vê. Provavelmente, entre outros aspectos, vê as dificuldades da equipe, a incoerência entre as metas e a realidade de trabalho, a pressão, as falhas de processos que não são estratégicos (e por isso não precisam ser resolvidas). Preocupar-se com isso ‘esgota’ porque não há tempo para cumprir suas metas, fazer com que a equipe cumpra as metas e ainda ser empático às dificuldades e apreensões dos subordinados. Nesse sentido, o excerto seguinte parece exemplar:

E, por fim, para dar o **último passo rumo ao topo**, o profissional deve ter **serenidade emocional (“estômago”)** e **ambição – para si e para o negócio**. “Ele precisa ter o desejo de levar o negócio para o próximo nível, e não apenas o de sustentar a companhia onde ela está.” (Matéria n. 2, p. 30, grifos da revista).

Nessa amostra, chama atenção a equiparação entre “serenidade emocional” e “estômago”. Isso porque serenidade é sinônimo de tranquilidade e paz, ao passo que “estômago”, em sentido figurado, se refere à resistência a situações e sensações extremas, de dor, de pressão, de sofrimento, ou seja, não são sinônimos. Apesar da imprecisão do texto, a presença do termo “ambição” desvela que a recomendação é mais de “ter estômago” (em sentido figurado) do que de “ter serenidade”, pois é assim que se pode realizar a ambição

pessoal e da empresa: pensando em si, nos seus desafios, e deixando que cada um cuide de suas dores.

Essa capacidade também diz respeito ao controle emocional do/a trabalhador/a fora do âmbito do trabalho, como ilustra a **Matéria n. 11** (Anexo K), apresentando uma nova metodologia de avaliação de funcionários (a avaliação 720°) que pode incluir, entre outros, avaliadores externos à empresa, como familiares dos trabalhadores. O texto não traz detalhes sobre essa avaliação, mas explana que alguns de seus aspectos mais complexos valem apenas para gestores e executivos. Em relação à participação de familiares, o seguinte excerto informa que:

Na 720°, além dos citados, **há a participação de pessoas externas**, como clientes, fornecedores, parceiros e até familiares — **se a profissão afetar os parentes, como no caso de um funcionário que viaja constantemente ou que tem expediente nos fins de semana.** (Matéria n. 11, p. 52).

Para refletirmos sobre a questão expressa no excerto, focamos o trabalhador aqui idealizado, que somente obterá bom desempenho na organização em que trabalha se, além de realizar suas atividades e cumprir suas metas (o que muitas vezes pode exigir dedicação além de oito horas diárias), também for considerado bom como pai, mãe, cônjuge, filho. Entendemos que, apesar de iniciativas como essa indicarem a colonização do discurso de humanização das organizações e de preocupação com o bem-estar do trabalhador e de sua família, há aspectos contraditórios aí acionados indiretamente. Por um lado, essa capacidade parece disfarçada de seu inverso, a sensibilidade: as organizações mostrando-se sensíveis ao bem-estar dos/as trabalhadores/as inclusive quando estão fora dos ambientes organizacionais e, ao mesmo tempo, incentivando que trabalhadores/as sejam sensíveis às necessidades de convívio e atenção de seus familiares. Por outro lado, aumentam as exigências sobre o trabalhador que, para ser considerado um profissional de sucesso, precisa (pelo menos parecer) ter sucesso não apenas no trabalho, mas em seus relacionamentos pessoais. Se um pai ou mãe, por exemplo, der pouca atenção à família em função das altas demandas de trabalho (as quais ele/a raramente pode escolher, pois são impostas pela lógica organizacional) provavelmente será culpabilizado caso seja mal avaliado pela família, no lugar de a empresa assumir sua responsabilidade pelas altas demandas. Dessa forma, a *capacidade de insensibilidade* também é representada numa perspectiva que encontramos em autores como Gaulejac (2007) e Antunes (20018; 2009), de que a lógica do trabalho extrapola os ambientes organizacionais e invade a vida pessoal e

familiar do trabalhador de diversas formas¹⁰⁴. Mas ainda há ‘outros lados’ contraditórios sobre os quais podemos refletir e, para avançarmos nesse sentido, destacamos a seguinte amostra:

O mundo caminha para a “avaliação total” — feita em tempo real e envolvendo múltiplos atores. Prova disso é a forma de atuação das empresas nativas digitais. “**Hoje há o conceito de feedback contínuo**, sobretudo na relação das empresas com seus consumidores. Mal termina a compra ou o uso e o cliente já avalia. **Uber, iFood, Amazon e outras empresas já fazem isso muito bem**”. (Matéria n. 11, p. 53, grifos da revista).

Esse excerto, no contexto da matéria em questão, comunica a naturalização da avaliação como prática social, como se as pessoas e os relacionamentos pudessem ser comparados a uma viagem de *uber* ou a um produto de *fast food*. Nesse sentido, a situação exposta atribui valores capitalistas aos relacionamentos familiares, ao mesmo tempo em que exporta lógicas organizacionais para as famílias (posto que, subentendemos, para envolver familiares na avaliação de um profissional é preciso que esses sujeitos tenham conhecimento sobre os valores, os princípios e as consequências desses processos avaliativos na organização).

Na direção dos exemplos que trouxemos nesse subitem, a capacidade de insensibilidade figura como característica do/a trabalhador/a idealizado/a pelas revistas e que legitima a gestão de si no trabalho, na medida em que comunica a necessidade de gestão das emoções (próprias e das pessoas de convívio) para que as pessoas possam ir atrás das próprias ambições (e das ambições da empresa), pois só assim se chega “ao topo”.

Nossa descrição acerca da capacidade de insensibilidade, que verificamos nas matérias analisadas, é inspirada em passagem da obra de Gaulejac (2007), em que um personagem, gestor de média hierarquia, que está sendo demandado por seu superior a demitir um funcionário de sua equipe que, apesar de estar apresentando bom desempenho, há poucos meses se recupera de uma tentativa de suicídio. Em sua análise crítica sobre o problema enfrentado por esse gestor (*manager*), Gaulejac afirma:

Um *manager* deve ser humano **quando é preciso**, mas deve igualmente saber assumir suas responsabilidades diante de escolhas difíceis. Entre a lógica do lucro e o respeito pelas pessoas, as armas são iguais. De um lado “a dura realidade”, a qual é preciso se adaptar, do outro, “estados de alma” sobre os quais é preciso “passar por cima”. (GAULEJAC, 2007, p. 29, negrito nosso).

¹⁰⁴ Entendemos que essa situação também configura uma colonização da vida familiar pelos valores capitalistas, funcionando como uma espécie de preparação dos membros da família para que também atuem sob a mesma lógica. Tanto a família pode se tornar conivente com os valores do empregador, como também pode ser “sócia” do/a trabalhador/a, obrigando-se a corroborar para sua permanência no emprego.

Cabe destacarmos quem é o sujeito (não gramatical, mas sociológico) do estado de “precisão” que negritamos no início do trecho supracitado: quem ‘pode precisar’ de (e contar com) um gestor mais humano ou mais racional sempre a seu favor é a organização e nunca o trabalhador. É o capital, em última instância, que solicita a todos a chamada ‘inteligência emocional’, comunicada nas matérias, em exemplos nos quais o trabalhador deve preterir o emocional ao racional, e agir focando nos seus resultados profissionais e nos resultados da organização. Portanto, a capacidade de insensibilidade não se reserva apenas aos gestores formais, mas é atribuída como qualidade de todos os trabalhadores que desejam obter sucesso profissional. Nesse sentido, essa prática discursiva demonstra que ao/à trabalhador/a resta a competência para ser gestor/a de si e administrar suas emoções, as emoções dos colegas e daqueles com quem convive.

A este ponto, após termos cumprido a tarefa de analisar as conformações da gestão de si no trabalho contidas em argumentos e marcas textuais expressos nas capacidades projetadas para os trabalhadores, seguimos, no próximo item, discorrendo sobre as estratégias que legitimam esse discurso.

5.2 ESTRATÉGIAS DISCURSIVAS PARA LEGITIMAR A GESTÃO DE SI NO TRABALHO

Seguimos nossa análise com o intuito de apresentarmos “como” essas conformações da gestão de si no trabalho são legitimadas pelas publicações em estudo. Para isso, focamos em estratégias de comunicação encontradas, não necessariamente de maneira explícita nos textos, mas que se manifestam pelo cotejamento entre as matérias e pela reflexão sobre as práticas sociais aí inseridas (relações de poder, aspectos ideológicos e hegemônicos que se desvelam nos discursos) que legitimam a gestão de si no trabalho. Na condição de aspectos mais estruturais da gestão de si no trabalho, identificamos as estratégias: a) a idealização do perfil do trabalhador gestor de si; b) o silenciamento do trabalhador; c) a imprecisão das recomendações; d) a exaltação aos ambientes organizacionais democráticos e ‘descolados’; e) a disseminação do desejo de ser gestor; f) a romantização do desemprego e da atuação como autônomo; e g) as associações entre trabalho e dinheiro. Essas estratégias são descritas e analisadas de forma mais completa nos subitens 5.2.1 a 5.2.7. Por hora, apresentamos um breve resumo no Quadro 6.

Quadro 6 - Mapa de estratégias discursivas para legitimar a gestão de si no trabalho

ESTRATÉGIA	DEFINIÇÃO RESUMIDA
Idealização do perfil do trabalhador gestor de si	Idealização do/a trabalhador/a de sucesso como alguém que, além de ser dotado de certas capacidades e habilidades, é jovem (com menos de 40 anos) e tem cargo de gestão.
Silenciamento do trabalhador	Matérias não dão espaço à voz de trabalhadores/as “comuns”. Praticamente apenas gestores/as, empresários/as, empreendedores e as próprias revistas dividem a autoria dos textos.
Imprecisão das recomendações	Muitas das prescrições realizadas pelas revistas aos leitores são vagas, evidenciando que é o/a trabalhador/a quem deve descobrir, decidir “como”, e se autogerir para aplicar tais recomendações no seu contexto de trabalho.
Exaltação aos ambientes organizacionais democráticos e ‘descolados’	Espaços organizacionais destacados como democráticos e igualitários, lugares de bem-estar e de alegria. Indiretamente, comunicam prazer no trabalho, e convocam “mentes dóceis” – em alusão a Foucault (1987) – a dedicarem-se ainda mais aos resultados. Ausência de formalização de exercício de poder hierárquico, exigindo do/a trabalhador/a individualidade e autogestão em diversos níveis.
Disseminação do desejo de ser gestor	Na medida em que a maior parte dos trabalhadores de sucesso retratados nas matérias são gestores, ser gestor (e, entre outras coisas, ser capaz de gerir a si) tende a ser uma forma de manter-se no padrão mínimo desejado pelo “mercado” de trabalho. Assim, querer ser gestor deve ser o desejo do/a trabalhador/a que pretende bem-sucedido.
Romantização do desemprego e da atuação como autônomo	Seja por instabilidade do mercado ou porque o/a trabalhador/a de sucesso tende a se desenvolver de forma destacada em habilidades generalistas de gestão, a ausência do emprego (não apenas do vínculo empregatício) é apresentada como destino provável. Situações como estar ‘em busca de nova oportunidade’ ou estar ‘desenvolvendo um projeto de negócio próprio’ são naturalizadas em perspectiva positiva. Os bons profissionais, gestores de si, devem se preparar para a ‘carreira solo’.
Associações entre trabalho e dinheiro	Matérias deixam subentendido que a remuneração pelo trabalho não é suficiente para as pessoas obterem bens básicos para sobrevivência (e existência digna) num sistema capitalista. Tampouco a dedicação extra do/a trabalhador/a em seu emprego renderá mais remuneração. O/a trabalhador/a precisa aprender a ‘fazer’ dinheiro, ele mesmo, além da remuneração de sua atividade de trabalho, ou seja, investindo no mercado financeiro.

Fonte: elaborado pela autora a partir das matérias pesquisadas.

Assim, após o breve resumo das estratégias discursivas que visam a legitimar a gestão de si no trabalho encontradas nas matérias, passamos a descrevê-las e analisá-las a partir da ilustração de excertos de nosso *corpus* de pesquisa, a seguir.

5.2.1 Idealização do perfil do trabalhador gestor de si

As características dos participantes dos textos, especialmente os *leitores receptores*¹⁰⁵, fornecem indícios importantes sobre o perfil de trabalhador/a idealizado pelas revistas, para além de serem pessoas que possuam as capacidades descritas no item 5.1 (ou que tenham potencial de desenvolvimento dessas capacidades). Esses indícios têm origem nas descrições que as publicações fazem sobre seus públicos de interesse (em seus materiais de publicidade), e também na análise sobre os diferentes tipos de leitores¹⁰⁶ do texto a partir de Fairclough (2001), segundo a qual compreendemos que os *receptores* da revista *Você S/A* são trabalhadores/as, especialmente em início de carreira. Esses/as trabalhadores/as podem se apropriar dos conhecimentos expressos nas matérias, e aplicá-los em suas rotinas, em prol de seu desenvolvimento, com a finalidade de ascenderem profissionalmente, obtendo assim uma vaga ou promoção desejada, e/ou sendo reconhecidos por seu trabalho. Sobre os *receptores* da *Você RH*, entendemos que são gestores de RH e/ou gestores de equipes que pretendem ser reconhecidos, na organização em que trabalham por atuarem com excelência e por contribuírem para destacar a organização em que trabalham em função da aplicação das melhores, mais modernas e mais reconhecidas práticas de gestão. Portanto, buscam conhecimentos ou aprofundamentos sobre as práticas de gestão retratadas na revista com a finalidade de as reproduzirem onde trabalham.

Os esforços das revistas no sentido de retratar personagens e realidades coerentes com os temas abordados (o que sugere proximidade entre as pessoas perfiladas nos textos e os leitores projetados, os *receptores*), também fornecem vestígios para se conhecer o/a trabalhador/a ali idealizado/a. Um desses vestígios diz respeito à faixa etária desse trabalhador idealizado, e para conhecermos essa característica, tomamos as 59 matérias da Amostra, identificamos os personagens perfilados cujas idades foram reveladas nos textos, e calculamos médias aritméticas simples. Essa tarefa demonstrou que a idade média de participantes dos textos nas matérias da *Você S/A* é de 35 anos, e, na revista *Você RH*, a média de idade desses personagens é de 40 anos. Contudo, como esses últimos são profissionais que já têm algum destaque, o que indica um certo tempo de carreira, entendemos que a projeção é de leitores – e,

¹⁰⁵ Lembramos que, de acordo com Fairclough (2001), os leitores dos textos podem ser *receptores*, *ouvintes* ou *destinatários*. Segundo o autor (2001), os receptores são as pessoas para as quais o texto se dirige. Para sinalizar que utilizamos esses termos, assim como os demais termos pelos quais Fairclough (2001) define os participantes dos textos (tais como autores e produtores), de maneira distinta ao significado comum, mas seguindo os conceitos do autor (2001), ao longo de nosso estudo, grafamos esses termos em itálico.

¹⁰⁶ A análise completa sobre os leitores dos textos está descrita no item 1.1.1 do Apêndice C desta pesquisa.

consequentemente, trabalhadores idealizados – com idades um pouco inferiores a essas. Tal inferência leva em conta, também, a existência de matérias que se referem a jovens e às novas gerações como grupos importantes de profissionais para os quais as organizações devem atentar e se adaptar, o que se pode ver na **Matéria n. 10** (Anexo J) que justifica a necessidade de introdução da mentalidade de protagonismo na cultura organizacional com a presença de jovens no quadro funcional:

De outro [lado], estão **as novas gerações, que hoje representam grande parte dos profissionais** e têm perspectivas diferentes de carreira. (Matéria n. 10, p. 24).

Em sentido semelhante, a **Matéria n. 8** (Anexo H) aponta como uma das justificativas para que os ambientes organizacionais se tornem mais acolhedores às diversas formas de expressão, o fato de que especialmente:

As pessoas desejam se expressar. **Se elas não forem ouvidas, vão embora, em especial as da nova geração.** (Matéria n. 8, p. 41).

No que diz respeito à faixa etária dos personagens representados como profissionais de sucesso nas matérias analisadas, as evidências apontam para adultos-jovens¹⁰⁷, o que confirma a denúncia de Antunes (2009) e Dal Rosso (2017) sobre o alijamento dos trabalhadores mais jovens e dos mais idosos dos postos de trabalho qualificados no capitalismo neoliberal. Porém, percebemos incoerência na medida que nossa análise revelou essa faixa-etária (que chamamos de adultos-jovens) mas, ao mesmo tempo, algumas matérias estudadas (a exemplo dos dois últimos excertos reproduzidos nesta página) fazem alusão à necessidade de que as organizações se adequem (sobretudo promovendo mudanças culturais) para receber a força de trabalho jovem, mais familiarizada com os novos formatos de organização do trabalho e que são mais ágeis e mais flexíveis. Tal incoerência nos leva a questionarmos: a quais jovens as revistas se referem quando comunicam que as organizações devem se preparar para esse novo perfil de trabalhador/a? Aos muito jovens, com menos de 30 anos, que estão chegando no mercado de trabalho e podem ser bastante ‘aproveitados’ pelo capital porque

¹⁰⁷ Inspirados nas faixas etárias apontadas por Antunes (2018) como as preteridas e as preferidas por diferentes setores produtivos na atualidade, classificamos como “adultos-jovens” os que têm idades entre 30 e 40 anos. Seguindo essa linha de raciocínio, consideramos “adultos-maduros” trabalhadores com mais de 40 anos, e os idosos, os que têm mais de 60 anos. Trata-se de denominações nossas, apenas para facilitar o entendimento da reflexão proposta.

trazem para os ambientes corporativos suas inquietações e disrupções úteis à flexibilização e à precarização do trabalho? Ou aos ‘adultos-jovens’, entre 30 e 40 anos, que são mais valorizados do que os adultos com mais idade e do que os idosos, porque supostamente têm mais energia do que esses últimos para encarar o trabalho ágil, flexível, e altamente exigente da atualidade?

Ademais, tendo em vista que as revistas estudadas se divulgam como ferramentas para o desenvolvimento de profissionais que desejam ter sucesso, a ideia de trabalhador/a ideal tende a estar mais próxima das características dos personagens perfilados nas matérias do que nos leitores projetados pelas publicações. Afinal, o objetivo dos leitores deve ser o de seguir os passos desses personagens, que já são pessoas de sucesso. Assim, para conhecermos mais sobre o/a trabalhador/a idealizado/a nas matérias, reunimos informações sobre os cargos dos personagens perfilados, os quais, de acordo com Fairclough (2001) participam dos textos na condição de *produtores* do tipo *autores*, ou seja, aqueles que falam através dos textos. Conforme descrevemos na análise de *produtores textuais*, no item 1.1.2 do Apêndice C, essas são pessoas que compartilham com os leitores “expressões de verdade” no formato de recomendações dos padrões desejáveis para os profissionais e as organizações. O Quadro 7, a seguir, contém os cargos desempenhados pelos *autores principais*¹⁰⁸ a partir da forma como as pessoas são identificadas nas matérias do *corpus* de análise:

¹⁰⁸ Em virtude das características de nossa Amostra, consideramos a existência de dois tipos de autores, os *autores principais* que compreendem os profissionais perfilados nas matérias; e os *outros autores*, identificados como fontes secundárias, os especialistas, consultores e professores, mencionados como fontes de informações que complementam ou ratificam o que é relatado pelos autores principais.

Quadro 7 – Cargos desempenhados pelos autores principais nas matérias do *corpus*

Matéria n.	Título da Matéria	Autores principais
1	Na ordem de bilhões	Luciana Carvalho, diretora de <i>gente</i> .
2	A jornada do líder	Alexandre Bratt, executivo em transição de carreira; Daniele Cunha, diretora de <i>marketing</i> ; Juliana Chimonechi, gerente de desenvolvimento organizacional e comunicação interna; Maurício Bueno, publicitário e empresário.
3	Seja um profissional ágil	Anderson Haas, gerente de Recursos Humanos; Camila Nistal, empreendedora; Davi Holanda, presidente da Acesso; Felipe Collins, gerente de Marketing.
4	Invista Agora	Alan Soares, fundador; Amarildo Souza, auxiliar administrativo; Evelin Bonfim, jornalista; Isac Honorato, <i>designer</i> ; Larissa Calixto, ex-estudante de contabilidade.
5	Construindo soluções	Ana Paula Campos, gestora de canteiros de obras.
6	Medalhistas corporativos	Cristiane Amaral, líder de gestão de talentos.
7	No coração da mudança	Betina Corbellini, diretora de RH.
8	A regra é ser você mesmo	Andrea Pinotti, diretora de RH; Camila Ferrigno, gerente de RH; Henrique Vailati, diretor de RH; Majo Martinez, diretora de RH.
9	Barriga no balcão	David Holanda, CEO; Débora Barbosa, gerente de recursos humanos; Felipe Rossetti, sócio-fundador; Fernando Axelrud, coordenador de <i>marketing</i> ; Márcia Costa, vice-presidente de <i>gente</i> e gestão.
10	A era do protagonismo	Ana Lúcia Caltabiano, diretora executiva de RH; Anna Paula Rezende, diretora executiva de talentos e sustentabilidade; Daniele Schmidt, gerente de gestão de pessoas; Luciana Caletti, vice-presidente.
11	De todos os lados	Rafael Jaworski, diretor de RH.

Fonte: elaborado pela autora a partir do *corpus* pesquisado.

Na coluna “Autores principais” do Quadro 7, verificamos que a maioria dos profissionais perfilados ou que figuram como fontes principais dos textos tem cargos de média ou alta gestão: líder, coordenador, gerente, diretor/a, vice-presidente, presidente e CEO. Duas exceções são encontradas: a) personagens que, em algum nível, são proprietários de empresas ou de meios de produção, tais como: empresário; empreendedora; e sócio-fundador (por exemplo, nas Matérias Nº 2, 3 e 9); e b) os perfilados da **Matéria n. 4** (Anexo D), uma das raras matérias da Amostra cujos personagens são trabalhadores sem nível hierárquico. Porém, essa é uma matéria que não aborda práticas de gestão organizacional, pois as histórias de vida dessas pessoas funcionam como exemplos de esforços individuais, e o tom de verdade desse texto é

figurado mais pelas fontes secundárias (*outros autores*) que são especialistas no mercado financeiro¹⁰⁹.

Para ilustrar, de maneira mais incisiva, as características das pessoas que falam por meio dos textos, em termos de cargo ou vínculo trabalhista, quantificamos essas informações, no Quadro 8, a seguir.

Quadro 8 – Comparação entre cargos desempenhados por autores principais e outros autores nas matérias do corpus

	Cargos					
	Gestor ¹¹⁰	Consultor ou professor	Empresário, sócio, empreendedor ou autônomo	Trabalhador sem hierarquia	Desempregado	Não identificado
Autores principais (31)	22	-	4	3	1	1
Outros autores (36)	11	18	5	1	-	1
Totais (67)	33	18	9	4	1	2

Fonte: elaborado pela autora a partir do *corpus* pesquisado.

No Quadro 8, que se refere às matérias do *corpus*, a linha “Autores principais” resume numericamente informações (cargos e vínculos) já destacadas no Quadro 7, e a linha “Outros autores” resume numericamente informações presentes no Quadro C2 do Apêndice C. É possível perceber que a maior parte dos autores possui cargo de gestão, sendo maior a incidência deste tipo de cargo nos *autores principais*. Ainda considerando apenas os *autores principais*, o segundo tipo de cargo/vínculo dos personagens retratados é de empresários, sócios, fundadores de empresas ou profissionais autônomos. Assim, a constatação de que o trabalhador idealizado pelas revistas é potencialmente gestor de média e alta hierarquia revela como prática discursiva o enaltecimento de relações de poder – que até podem ser vistas como poder hierárquico – mas que comunicam o poder simbólico (BOURDIEU, 1989) daqueles que detêm esses cargos e, por isso, têm reputação para compartilhar suas ‘receitas’ destacadas nas matérias. Isso revela sobretudo a noção de psicopoder (HAN, 2014; 2017), posto que os modos de ser e de produzir desse trabalhador idealizado são recomendados aos leitores, os quais devem exigir de si os

¹⁰⁹ Mais reflexões sobre a Matéria n. 4 terão espaço no subitem 5.2. Além disso, as análises completas desse texto estão disponíveis no Apêndice C.

¹¹⁰ Incluídos CEOs e presidentes.

mesmos esforços e os mesmos resultados que obtêm esses personagens (“perfeitos”) perfilados nas matérias estudadas.

Em suma, a partir de distintas análises que realizamos sobre os participantes dos textos, podemos afirmar que os/as trabalhadores/as de sucesso disseminados pelas revistas estudadas, além de possuírem as capacidades mapeadas no item anterior: a) são pessoas jovens, com menos de 40 anos; e b) têm cargo de gestão. Assim, na medida em que as revistas elegem como autores principais pessoas com cargo formal de gestão, revela-se uma estratégia discursiva que idealiza o trabalhador de sucesso como aquele capaz de ser gestor. Consequentemente, o padrão comunicado por essas matérias está relacionado à legitimação da gestão de si no trabalho, afinal, saber gerir a si mesmo deve ser um pré-requisito para um gestor. Contudo, a análise dos participantes das matérias também revela outras estratégias usadas pelas revistas para legitimar o discurso da gestão de si no trabalho, conforme abordamos a seguir.

5.2.2 Silenciamento do trabalhador

Além de ressaltarmos que as qualidades dos trabalhadores considerados bem-sucedidos pelas revistas pesquisadas são apresentadas e defendidas substancialmente por gestores, importa compreendermos a relação entre a forma como essas qualidades e as melhores práticas de trabalho são comunicadas pelas revistas e o espaço dado aos trabalhadores nesses textos. Nesse sentido, nos ocupamos em identificar as posições exercidas nas organizações (cargos e vínculos) pelos *autores* que apresentam as recomendações de excelência no trabalho, e o que dizem (se dizem) os/as trabalhadores sobre essas recomendações. Tecemos essa análise em função do estudo completo dos produtores textuais, desenvolvido no item 1.1.2 do **Apêndice C**, que provisiona os seguintes indícios: a) a relação entre autores dos textos e os leitores projetados pelas revistas; b) a representação da opinião de trabalhadores por meio das falas de gestores; e c) a identificação de uma autoria coletiva das duas revistas, conforme segue.

5.2.1.1 Relação entre autores dos textos e os leitores projetados pelas revistas

Inicialmente, destacamos que as afirmações realizadas pelos *autores principais* das matérias pesquisadas geralmente são abordadas no contexto de uma organização específica. O papel cumprido por esses *autores* é o de testemunhas que relatam, a partir de seu ponto de vista, de sua experiência, a realidade de uma organização (problemas, desafios, resultados) no que diz respeito à implantação de um importante projeto, um programa, ou uma ação realizada por

esses autores e relacionada à área de Recursos Humanos. Então, tendo em vista já termos informado (no item 5.2.1) que a maior parte dos *autores principais* das matérias estudadas são gestores, importa compararmos essa informação com as projeções de leitores das revistas, conforme ilustramos no Quadro 9, a seguir.

Quadro 9 – Leitores projetados x Cargo dos autores principais das matérias

		Você S/A	Você RH
Projeção de leitores	Como as publicações se apresentam em seus meios de divulgação	Publicação dedicada a ajudar executivos e executivas brasileiros a cuidar de sua empregabilidade. ¹¹¹	Desvenda desafios do RH e apresenta estratégias eficazes de gestão. ¹¹²
	Públicos leitores informados pelas revistas	Pessoas que querem crescer na carreira e receber as melhores orientações de desenvolvimento profissional.	Gestores de pessoas que estão no centro de decisões estratégicas das grandes empresas do Brasil.
	Nossa interpretação para os leitores projetados pelas revistas, a partir da aplicação dos procedimentos de ACD.	Trabalhadores/as, especialmente em início de carreira, que podem se apropriar dos conhecimentos expressos nas matérias e aplicá-los em suas rotinas, com finalidade de conquistar uma vaga ou promoção desejada, e/ou ser reconhecidos por seu trabalho.	Gestores de RH e/ou gestores de equipes que pretendem ser reconhecidos, nas organizações em que trabalham, por atuarem com excelência e por contribuírem para destacar as organizações em função da aplicação das melhores, mais modernas e mais reconhecidas práticas de gestão.
Cargos dos profissionais perfilados, conforme análise de participantes (autores) dos textos mediante aplicação de procedimentos de ACD.		Gestores	Gestores e especialistas

Fonte: elaborado pela autora a partir de informações das publicações e do *corpus* pesquisado.

No Quadro 9 identificamos que existe similaridade entre os cargos das pessoas retratadas nas matérias da revista *Você RH* e os leitores projetados dessa publicação, posto que ambos são gestores. Assim, os personagens retratados nos textos da Revista conformam-se como gestores ‘mais bem-sucedidos’ que recomendam a seus ‘pares’ (outros gestores, talvez não tão destacados) as melhores práticas organizacionais. Isso não ocorre na *Você S/A*, posto que não há, ou há pouca similaridade entre leitores projetados pela revista e os personagens das matérias, já que os primeiros seriam trabalhadores sem hierarquia e os segundos são gestores. A experiência e a opinião de trabalhadores sem hierarquia sobre as melhores práticas

¹¹¹ A partir de dados coletados na página de apresentação da revista no *site* da Editora Abril e em seu *mídia kit*, ambos disponíveis em <http://publiabril.abril.com.br/marcas/voce-s-a>. Acesso em: 05 set 2019.

¹¹² Com base em informações da página de apresentação da revista no *site* da Editora Abril e de seu *mídia kit*, ambos disponíveis em <http://publiabril.abril.com.br/marcas/voce-rh>. Acesso em: 05 set 2019.

apresentadas na revista raramente têm voz nos textos. Dessa forma, subentendemos que, de forma indireta, as revistas comunicam que os/as trabalhadores/as não têm (ou têm pouco) o que aconselhar aos colegas, posto que as recomendações e as receitas de sucesso são feitas por quem ocupa posições de chefia ou de gestão. Assim, a estratégia discursiva das publicações desvela que aos trabalhadores sem hierarquia é reservada a posição de espectadores dos textos e de seguidores das recomendações ali expressas. As expressões de verdade sobre o trabalho de sucesso não são feitas por trabalhadores/as. Por outro lado, percebemos que muitas vezes os trabalhadores sem hierarquia são “representados” nas matérias, mas por *autores* que ocupam posições de chefia, como detalhamos na sequência.

5.2.1.2 A representação da opinião de trabalhadores por meio das falas de gestores

Percebemos que, mesmo quando as matérias destacam supostas vantagens para os trabalhadores, em virtude dos programas e ações de RH adotados, dificilmente há relatos de trabalhadores com suas experiências sobre o tema. São os gestores, os especialistas (*outros autores*), ou a voz das próprias revistas (por meio de seus redatores e editores) que afirmam essas ‘verdades’. Sobre isso, destacamos as seguintes amostras:

Apesar da pressão, **funcionários dizem** que o ambiente de trabalho é informal e descontraído. (Matéria n. 1, p. 15)

Márcia, assim como os demais executivos da empresa, consegue algo precioso quando vai trabalhar *in loco*: a **confiança dos funcionários, que, ao notarem que os chefes estão atuando nas mesmas funções que eles, sentem liberdade para discutir diversos assuntos**, desde questões mais pessoais até sugestões de inovações para a companhia. “**São conversas de igual para igual**”, diz Márcia [vice-presidente de *gente*¹¹³ e gestão da C&A]. (Matéria n. 9, p. 43).

A maior parte das amostras que se referem a opiniões ou a sensações dos trabalhadores sobre as organizações ou sobre programas de RH implantados são, como essas, positivas. Servem para atestar que as melhores práticas, além de trazerem mais resultados e mais lucratividade para as empresas, também são benéficas para os funcionários. Mas os funcionários não são fonte dessas informações e não aparecem de maneira concreta nessas amostras. Eles existem apenas no relato de gestores, ou na afirmação das revistas. Portanto, uma vez que os

¹¹³ Grifamos parcialmente com itálico o nome do cargo (nesse caso, vice-presidente de *gente*) para destacar termo que consideramos modismo para representar o que normalmente é chamado de Recursos Humanos (RH) ou Gestão de Pessoas (GP).

textos abordam aspectos relacionados à gestão de si no trabalho, essa estratégia discursiva de não incluir trabalhadores (sem hierarquia) como fontes que aprovam (ou desaprovam, se houvesse contraponto) os benefícios dos programas e ações de RH implantados tende a comunicar que esses trabalhadores não são autoridades legitimadas capazes de atestar o quanto as melhores práticas e as recomendações das revistas são boas. As autoridades legitimadas capazes de disseminar o que é bom e o que deve ser feito nas organizações e pelos trabalhadores são os gestores e as próprias publicações, constatação que desenvolvemos, também, sob outra perspectiva no item seguinte.

5.2.1.3 *Autoria coletiva das duas revistas*

A ideia de *autoría coletiva*, que consideramos a partir de Fairclough (2001), tem como primeira fundamentação a possibilidade de que profissionais das revistas (editores, revisores e diagramadores) atuem como guardiões de valores dessas publicações. Isso porque alguns desses profissionais têm poder de orientar/gerir o trabalho dos demais profissionais (repórteres, redatores, fotógrafos, ilustradores) e, além de eventualmente participarem da escolha das fontes que serão ouvidas para cada matéria (os personagens perfilados, os especialistas), podem lapidar as versões finais dos textos, caso contenham algum erro ou “inconformidade”. Está subentendida aqui a ideia de política editorial que, segundo apresentamos no capítulo três, com base em Breed (1999), é estruturada pelos dirigentes das publicações e, mesmo que não seja formalmente comunicada, é seguida pelos profissionais da redação, os quais a aprendem por osmose (TRAQUINA, 2005).

Porém, as publicações não falam por si, elas precisam da autoridade das fontes para poderem recomendar as prescrições contidas nas matérias, o que fundamenta a participação de outros atores sociais na *autoría coletiva* das revistas. Em relação à revista *Você S/A*, por exemplo, tendo em vista que ela prescreve aos/as trabalhadores/as posturas e escolhas ideais para obterem sucesso, compreendemos que as organizações, ou o chamado “mercado de trabalho”, também participam de sua *autoría coletiva*. Dessa forma, a Revista funciona como uma espécie de ligação entre organizações empregadoras e trabalhadores/as, e os textos falam em nome das organizações. Mas não falam apenas em nome de um coro formado pelas organizações retratadas diretamente nas matérias, e sim em nome do mercado de trabalho empregador como um todo. Assim, se organizações e mercado de trabalho também são *produtores textuais* da *Você S/A*, são esses os atores sociais que definem e que comunicam os padrões desejados de trabalho e de trabalhador.

Na revista *Você RH*, obviamente, editores, revisores e diagramadores também atuam em sua *autoria coletiva*, definindo e pontuando a política editorial da publicação. No que diz respeito aos demais participantes da *autoria coletiva* da *Você RH*, na medida em que a Revista se posiciona como referência para gestores, tendo como exemplos (*autores principais*) também gestores, inferimos que ela funciona como ligação de um suposto grupo de organizações destacadas por sua excelência às demais organizações que pretendem atingir os mesmos padrões de excelência. Portanto, a *autoria coletiva* da revista *Você RH* tende a ser formada pelas organizações consideradas exemplares em suas estratégias e práticas de gestão. A análise dos produtores textuais da publicação (item 1.1.2 do Apêndice C) indica que essas organizações tidas como exemplares são: a) as empresas bem-sucedidas financeiramente e/ou presentes em *rankings* e premiações, sobretudo as multinacionais; b) as consultorias voltadas para recursos humanos e inovação; e c) as organizações profissionais e patronais, como Senai e a Associação Brasileira de Recursos Humanos.

Ressaltamos, ainda, a compatibilidade entre os dois tipos de atores sociais (imprensa e organizações) que participam das autorias coletivas das duas revistas, posto que praticamente não encontramos contraponto nas matérias estudadas. Os autores principais (gestores) aparecem nos textos como porta-vozes das organizações retratadas, manifestando-se sempre positivamente a respeito dessas organizações e das ações e programas de RH que são implantados. E o ponto de vista desses autores principais é o mesmo ponto de vista apresentado nas matérias, ou seja, é o ponto de vista assumido pelas revistas. Inclusive nas manifestações dos *outros autores* (especialistas, consultores, professores) são raras as exceções em que uma fonte faz contraponto, ou aponta incoerências no que é apresentado pelos autores principais. Esses especialistas atuam substancialmente para ratificar, reforçar ou explicar as declarações de *autores principais* ou partes do texto atribuídas às revistas em si (por meio de seus editores, redatores).

Até aqui nos ocupamos em identificar a autoria coletiva de cada uma das publicações. Contudo, consideramos a existência de uma '*autoria coletiva* única' para ambas, o que afirmamos não apenas porque são publicações do mesmo grupo editorial. Outras evidências são a semelhança entre os cargos dos *atores principais* (gestores, como descrevemos nos dois subitens anteriores) e a percepção de que, com certa frequência, há o compartilhamento¹¹⁴ dos

¹¹⁴ No 1.1.2.3 do Apêndice C, que se refere aos *animadores textuais*, nos atentamos de forma mais ampla sobre o compartilhamento de repórteres, editores, fotógrafos e outros profissionais pelas duas revistas. Além disso, na coluna "*produtores animadores*" do Apêndice A é possível verificar os nomes e funções dos profissionais que atuam em todas as matérias da Amostra, sendo que vários se repetem.

mesmos profissionais (repórteres, ilustradores, fotógrafos) entre as duas revistas. Ademais, percebemos equivalência entre os temas abordados nas duas publicações, conforme ilustramos a seguir com o Quadro 10.

Quadro 10 – Semelhança entre os temas abordados nas duas revistas

Tema geral	Revista	Edição	Editoria/ coluna	Título da matéria
Competências digitais	Você RH	62/Jun-Jul 2019	Variadas	Ambiente digital, resultado real
	Você S/A	256/ Set 2019	Matéria principal	Transforme-se num talento digital
Diversidade nas organizações	Você RH	62/ Jun-Jul 2019	Matéria principal	Como criar empresas realmente diversas
	Você S/A	254/ Jul 2019	Matéria principal	O mito da meritocracia
Liderança	Você S/A	249/ Fev 2019	Matéria principal	Como se tornar um líder estratégico
	Você RH	61/ Abr-Mai 2019	Matéria principal	O RH que vale ouro
		62/ Jun-Jul 2019	Variadas	Barriga no balcão
Metodologia ágil	Você RH	58/ Out-Nov 2018	Matéria principal	Como ter times mais ágeis
		61/ Abr-Mai 2019	Variadas	Agilidade em foco
	Você S/A	250/ Mar 2019	Matéria principal	Seja um profissional ágil
Protagonismo do trabalhador	Você S/A	247/ Dez 2018	Matéria principal	Construa sua marca pessoal
		255/ Ago 2019	Matéria principal	O guia do autoconhecimento
	Você RH	63/ Ago-Set 2019	Matéria principal	A era do protagonismo
Saúde e bem-estar do trabalhador	Você RH	60/ Fev-Mar 2019	Matéria principal	Causa mortis: trabalho
	Você S/A	253/ Jun 2019	Matéria principal	Assédio sexual no trabalho
Trabalho flexível	Você RH	58/ Out-Nov 2018	Variadas	Flexibilidade total
	Você S/A	251/ Abr 2019	Matéria principal	Carreiras múltiplas

Fonte: elaborado pela autora a partir da Amostra pesquisada.

No Quadro 10, relacionamos os temas abordados nas duas revistas, a partir de uma análise da Amostra (formada por 59 matérias), considerando somente as matérias mais

conceituais e amplas, posto que essas são as que costumam abordar uma temática mais geral. A primeira coluna do Quadro 10 (tema geral) corresponde à nossa interpretação livre sobre o tema principal de cada matéria. Após identificarmos o assunto abordado em cada texto, excluímos as matérias cujos temas estiveram presentes em apenas uma das revistas. Assim, encontramos 17 matérias de 13 edições diferentes das duas revistas, cujos assuntos: competências digitais; diversidade nas organizações; liderança; metodologia ágil; protagonismo do trabalhador; saúde e bem-estar do trabalhador; e trabalho flexível, foram temas centrais notadamente destacados em ambas as publicações¹¹⁵.

Alguns dos assuntos foram abordados na mesma época pelas duas revistas: diversidade nas organizações na edição de junho-julho da *Você RH* e na edição de Julho da *Você S/A*; e protagonismo do trabalhador na edição de agosto-setembro da *Você RH* e na edição de Agosto da *Você S/A*. Porém, na maior parte das vezes os assuntos são tratados primeiro pela revista *Você RH* e, poucos meses após, pela *Você S/A*, o que ocorre com: competências digitais; metodologia ágil; saúde e bem-estar do trabalhador; e trabalho flexível. Dessa forma, parece haver uma certa orientação hierarquicamente descendente entre as duas revistas, de modo que primeiro os gestores (leitores da *Você RH*) são aconselhados sobre os padrões importantes para as organizações, e, depois, esses padrões são informados aos demais trabalhadores (leitores da *Você S/A*).

Assim, à luz das evidências que problematizamos nesse subitem, fundamentamos a ideia de uma única *autoria coletiva* para ambas as revistas, formada pelas equipes das publicações e por organizações consideradas excelentes. Os membros dessa autoria coletiva cumprem função ideacional em relação ao chamado “mercado de trabalho”, por meio das matérias que prescrevem os padrões que devem ser perseguidos tanto internamente, nas práticas adotadas pelos gestores nas empresas, quanto externamente nos esforços dos trabalhadores desempregados, ou empregados em organizações e/ou cargos não considerados excelentes e que buscam nova colocação profissional.

Portanto, na medida em que esses padrões, como temos afirmado em nossas análises, conformam a gestão de si no trabalho, a estratégia discursiva de silenciamento do trabalhador, que raramente aparece como *autor* dos textos (e tampouco participa de sua *autoria coletiva*), revela que os padrões de excelência de trabalho e de trabalhador não são padrões negociados

¹¹⁵ É possível que esses temas (e outros não presentes no quadro) tenham sido abordados parcial ou totalmente por outras matérias das revistas, durante o período pesquisado, uma vez que o Quadro 10 contém somente as matérias das editoriais incluídas na Amostra, e as que mais destacadamente se referem a uma temática específica.

ou compartilhados entre empregadores e empregados. Além disso, a evidência de uma *autoria coletiva* das revistas, formada pelos dirigentes e profissionais das publicações e por organizações consideradas excelentes, revela o lugar discursivo da idealização do trabalho e do/a trabalhador/a legitimada nessas matérias: o lugar dos grandes empregadores (ou dos grandes provedores de trabalho qualificado). Assim, esses padrões de excelência são exigências daqueles que exercem mais poder no contexto do mundo do trabalho, ou seja, as grandes organizações. Em última instância, os padrões de sucesso recomendados pelas matérias são os padrões desejados pelas organizações, os quais conformam o discurso organizacional sobre trabalho. Assim, entendemos que o poder simbólico (BOURDIEU, 1989) e o piscopoder (HAN, 2014; 2017) também são acionados por meio da estratégia de *silenciamento do trabalhador*, tendo em vista que as ‘verdades’ sobre o mundo do trabalho e sobre o trabalhador ideal são proferidas por pessoas com cargo de gestão e que, portanto, ocupam, supostamente, os mesmos cargos dos chefes imediatos dos leitores (posto que constatamos que esses últimos são trabalhadores sem hierarquia). Assim, ao comunicarem que são principalmente gestores de mídia e alta hierarquia que têm respaldo para recomendar o que é aceito e o que se traduz em sucesso no mercado de trabalho, as revistas reproduzem a base discursivo-ideológica que deve ser aceita pelos trabalhadores (FIGARO, 2005) para legitimar o gestor de si que se encaixa numa “nova razão do mundo” (DARDOT; LAVAL, 2016) neoliberal.

5.2.3 Imprecisão das recomendações

Em muitas matérias as capacidades ou práticas de gestão aconselhadas são pouco argumentadas, fazendo com que as recomendações se tornem intangíveis, o que é possível perceber em amostras que se referem à criatividade e inovação, conforme já apontamos, indiretamente, no item 5.1.1.3. Elencamos outros exemplos:

Para conseguir reproduzir esse pensamento [o *mindset* ágil] com êxito, os profissionais devem **abraçar a incerteza**. (Matéria n. 3, p. 26).

A tarefa de Betina [diretora de RH da empresa Movile] é fazer com que todos desenvolvam a cultura de protagonismo e **inconformismo**. (Matéria n. 7, p. 21).

Precisamos desenvolver as **habilidades do futuro**. (Matéria n. 7, p. 21).

Esses excertos contêm situações que desvelam esforços para os quais não há régua de medida, não há critérios que possibilitem identificar como o/a trabalhador/a pode se preparar

para essas premissas, tampouco como avaliar se ele/a está atendendo essas demandas. No mesmo parágrafo do excerto supracitado, a **Matéria n. 3** (Anexo C), conforme ilustramos no item 5.1.1.3, há um alerta sobre a necessidade de que os profissionais estudem e reflitam sobre as incertezas para não ‘agirem às cegas’. A cultura do inconformismo não é explicada na **Matéria n. 7** (Anexo G), e assim como muitas das matérias que se referem às habilidades do futuro que o/a trabalhador/a precisa desenvolver, a Matéria n. 7 não informa o que é o inconformismo que interessa às organizações e tampouco quais as pistas para se conhecer as habilidades do futuro. O mesmo ocorre com matérias que citam capacidades como inovação e criatividade, conforme destacamos no item 5.1.1.3, que definem como deve ser e o que faz um trabalhador considerado inovador e/ou criativo.

Nessa direção, compreendemos que as capacidades recomendadas pelas matérias não são concretamente explicadas ou dependem de habilidades vagas (ser inconformado, ser inovador, abraçar a incerteza, ser ambicioso, por exemplo). Assim, esses textos, ao contrário do que o tom prescritivo das revistas pode sugerir, comunicam que não há receitas a seguir, e que o ‘sucesso’ dos trabalhadores/leitores depende substancialmente das formas como eles interpretam essas prescrições. Além disso, tendo em vista que essas capacidades e habilidades são ambíguas¹¹⁶, o sucesso dos trabalhadores pode variar de acordo com a forma como cada organização, dentro de seu contexto, vai avaliar se os trabalhadores realizam de maneira ‘adequada’ as prescrições das revistas.

A estratégia discursiva de imprecisão das recomendações ratifica a consideração de Carvalho, Carvalho e Bezerra (2010) em relação à sensação passageira de conforto para o leitor, que normalmente ocorre com as literaturas do tipo de autoajuda (como a literatura *pop management*). Segundo os autores (2010, p. 540) essa sensação de conforto é resultado de uma “linguagem de convencimento fundada em falsa sabedoria”. Ao verificarmos que muitas das prescrições realizadas pelas revistas aos leitores são vagas, nos deparamos com a disseminação do “discurso da insignificância”, conforme Gaulejac (2007, p. 93 - 95). Uma prática comum em meios e processos de comunicação das organizações na atualidade, que procuram disseminar assuntos supostamente importantes para elas, com uma linguagem sem concretude. Trata-se de uma linguagem que neutraliza conflitos e evita enfrentamentos com a prova real, e

¹¹⁶ Afinal, para ficarmos somente no exemplo do “inconformismo”, acreditamos que deva haver uma medida aceitável para o trabalhador inconformado. Provavelmente, um funcionário que é inconformado com os resultados da empresa e procura melhorar esses resultados possa ser considerado um trabalhador excelente, ou, pelo menos, adequado aos padrões. Por outro lado, um funcionário que reclama de tudo, ou que é inconformado com as relações trabalhistas, talvez não seja bem quisto. Entre esses dois extremos, compreendemos que há muitas variações, portanto, como saber em que medida se pode (e se deve) ser inconformado?

de acordo o autor (2007, p. 93), é “um discurso que se fecha continuamente sobre si mesmo, cada termo podendo ser substituído por um outro, em um permanente sistema circular”. Tudo é possível nessa linguagem que serve para reforçar a postura de positivismo e impedir a mobilização do trabalhador a questionar sobre a incoerência dos textos que lhe são oferecidos, continua Gaulejac (2007). Nessa direção, entendemos que esse discurso de insignificância, por um lado, desmobiliza o/a trabalhador para o confronto e, por outro, o mobiliza para o trabalho, a tarefa, a produtividade. Portanto, as matérias analisadas que prescrevem competências como ‘abraçar incertezas’, ‘ser criativo/a’, ‘ser inovador/a’, ‘ser proativo/a’, entre outras, tendem a comunicar, de fato, a necessidade de trabalhar mais, dedicar-se mais, e entregar mais lucro para o empregador. Dessa forma, a imprecisão das recomendações presentes nos textos estudados revela a necessidade de gestão de si do trabalhador. Isso porque apenas ele mesmo pode decidir como aplicar as prescrições das revistas e é ele quem vai arcar com as consequências de suas decisões, sejam essas consequências positivas ou negativas (ser promovido, ser admitido na empresa desejada; ou manter-se numa função, numa empresa que não é de sucesso; ou, ainda, ser demitido ou continuar desempregado). Isso posto, seguimos discutindo sobre outras estratégias de legitimação da gestão de si no trabalho encontradas na análise.

5.2.4 Exaltação aos ambientes organizacionais democráticos e ‘descolados’

Percebemos uma tendência das revistas à valorização de ambientes organizacionais mais democráticos, nos quais as pessoas têm oportunidade de trabalhar não apenas em troca de salário, mas de satisfação pessoal. Assim, as organizações figuram como lugares de bem-estar, de respeito e de alegria. Nos textos analisados, isso se dá em função da identificação do/a trabalhador/a com o propósito da empresa; de um clima de isonomia entre chefes e trabalhadores sem hierarquia (que trabalham nas mesmas salas e mantém uma proximidade e informalidade nas relações pessoais); e, também, da conformação de espaços com liberdade de expressão, incentivo às diversidades e descontração. Destacamos alguns excertos nesse sentido:

Todo o final de mês, por exemplo, o executivo passa um dia na central de atendimento, ouvindo a opinião de clientes **e de empregados**. Semanalmente, faz uma reunião de prestação de contas, na qual **informa aos funcionários** tudo o que realizou na semana anterior **e abre espaço para ser questionado**. (Matéria n. 3, p. 31).

[...] antes, as pessoas queriam **trabalhar para a empresa**, e hoje **querem trabalhar com a empresa**. “Assim, se a companhia não tiver um ambiente que permita que **todos contribuam e deem opinião**, e propicie o senso de

pertencimento, não será possível aplicar o conceito [de *accountability*], e o negócio poderá perder muito”. (Matéria n. 10, p. 26 - 27).

Se o chefe **entender como as equipes se sentem**, terá mais empatia para pensar em soluções que sejam boas não apenas para os resultados dos negócios **mas também para as pessoas que trabalham na empresa**. (Matéria n. 9, p. 43).

No primeiro excerto, aparece a ideia de isonomia entre chefes e subordinados, uma vez que o gestor não apenas realiza atividades dos funcionários periodicamente (atender clientes), mas também se disponibiliza a prestar contas sobre o seu trabalho e a ser questionado pelos subordinados sobre suas atividades. Em relação ao segundo excerto, compreendemos que trabalha “com” a empresa quem se sente parte dela, quem se identifica com os valores (e o propósito) da empresa e visualiza objetivos comuns (podemos inferir que isso valha, inclusive, para quem não têm vínculo formal de emprego). Esse é um dos resultados atingidos por organizações que incentivam a liberdade de expressão entre os funcionários. Além disso, a empatia do gestor com as equipes (na última amostra) é apontada como fator que proporciona bem-estar aos funcionários (soluções que sejam boas para as pessoas) e resultados para os negócios.

Na medida em que esses trechos alertam às organizações de que é preciso deixar os funcionários se expressarem (questionar o gestor, contribuir com opinião), por outro lado, deixam visível que a vontade e a habilidade em participar de discussões e em opinar sobre os processos produtivos é uma capacidade que as organizações almejam encontrar nos trabalhadores. Alguns poucos excertos se referem ao engajamento como uma qualidade que as empresas almejam encontrar nos/as trabalhadores/as, e, assim como os exemplos supracitados, quase sempre vêm acompanhados de argumentos sobre como essa postura pode melhorar os resultados das empresas, pois o trabalhador engajado ‘assume o compromisso de trabalhar por um objetivo comum’; se as companhias não tiverem um ambiente que permita a expressão de opiniões, “o negócio poderá perder muito”; e o chefe empático com a equipe pensa em soluções que tragam “resultados dos negócios”.

Muitos dos argumentos usados nessas matérias mostram-se colonizados¹¹⁷ pela ordem do discurso em prol de ideais humanísticos e de bem-estar, como a promoção de ambientes organizacionais em que há espaço para a “diversidade”, palavra expressa no subtítulo da **Matéria n. 8** (Anexo H), cujo tema central é a convocação para que as empresas respeitem e

¹¹⁷ Termo usado por Fairclough (2001) para se referir à interferência de ordens de discurso diferentes.

deem voz à diversidade, tanto em relação às formas de vestir quanto a outros aspectos, conforme a amostra a seguir:

Se os chefes não desconstruírem o próprio imaginário, passando a aceitar a indumentária e a história de cada subordinado, a metamorfose não acontece. Isso porque um programa “vem de você”¹¹⁸ bem estruturado pressupõe acolher as diferenças. **Mais do que liberar o uso de roupas descoladas no expediente, a prática deve englobar fatores subjetivos, como personalidade, origem familiar, religião, visão de mundo e desejos.** (Matéria n. 8, p. 39).

Cabe destacarmos que excertos como esses parecem construir uma imagem contra-hegemônica de trabalhador, ou seja, alguém que tem liberdade para agir, para se manifestar e para se apresentar na empresa da maneira como deseja, como se sente bem, e não de maneira ‘engessada’ e padronizada. Nesse sentido, apresentamos a Figura 4:

¹¹⁸ A matéria não explica, mas fica subentendido que “vem de você” é o nome de um programa de RH implantado na organização de um dos gestores entrevistados.

Figura 4 – Gestora representada na Matéria n. 8



Fonte: Revista Você RH, edição Nº 61, Abri-Mai 2019, p. 37.

A Figura 4 é constituída pela fotografia de uma das fontes da matéria (*autora principal*) posando num ambiente da empresa (uma multinacional do ramo da saúde), vestida de maneira bastante descontraída, com estampas, cores vivas, camiseta *t-shirt* larga com detalhes em franja no tecido, bijuterias, e tranças estilo *dreadlock* nos cabelos. Adicionalmente, o texto também informa que essa personagem perfilada não encontra preconceitos dos colegas e superiores por assumir sua orientação bissexual. É um perfil que faz contraponto à formalidade de vestir e de se portar que era comum nos ambientes corporativos até há poucos anos. E tendo em vista que a personagem perfilada é gerente de RH, a matéria parece dar um recado aos gestores, que são os leitores da revista (Você RH), no sentido de que eles devem, também, dar exemplo, vestindo-se e agindo informal e descontraidamente.

Cabe destacarmos que o tom informal e descontraído aparece, principalmente, nos aspectos físicos dos ambientes organizacionais. Muitas são as matérias¹¹⁹ ilustradas por imagens de amplas salas das organizações retratadas, em que as mesas de escritório dão lugar a pufes, redes, bancos altos como os de bar, mesas de sinuca e até aparelhos de videogame. Ou então, ainda que os espaços não sejam lúdicos, são decorados de forma bastante atrativa, mais parecendo com bares, *pubs*, ou escolas de criatividade, do que com espaços de trabalho. Como exemplos, apresentamos as Figuras 5 e 6, sobre as quais comentamos conjuntamente na sequência.

Figura 5 – Imagem principal da Matéria n. 1



Fonte: Revista Você S/A, edição 245, Out.2018, p. 14 – 15.

¹¹⁹ Alguns exemplos dessas “muitas” matérias que exibem espaços organizacionais informais, descontraídos e algumas vezes lúdicos, estão na editoria “Por dentro das empresas” da revista Você S/A, em que oito das dez matérias da Amostra contêm fotos de espaços com essas características.

Figura 6 – Ambiente organizacional descontraído na Matéria n. 8



Fonte: Revista Você RH, edição N° 61, Abri.-Mai. 2019, p. 39.

A Figura 5 é uma fotografia do escritório da empresa de tecnologia, Movile, em São Paulo, um ambiente decorado com cores vibrantes, móveis de *design* moderno que lembram um *coworking*. Junto a uma mesa grande e mais alta do que o normal, localizada no centro do ambiente, estão quatro mulheres com aparência jovem e vestidas informalmente, com calças jeans, mangas dobradas, sapatilhas e sandálias baixas. Além disso, a matéria também se refere a outros ambientes da empresa que podem ser considerados lúdicos, e descreve o clima acolhedor com frutas e café da manhã para os funcionários e uma suposta ausência de demarcação espacial das hierarquias, conforme a amostra a seguir:

O ambiente de trabalho é informal e descontraído. Na sede em São Paulo, há videogame, mesas de sinuca e de pingue-pongue. Em todos os escritórios serve-se café da manhã, com frutas, suco, chá, café, leite, quatro tipos de pão e frios variados. Diretores e CEO sentam no meio dos times. Salas fechadas, só as de reunião. (Matéria n. 1, p. 15).

Por sua vez, a Figura 6 traz, em primeiro plano, uma mulher (diretora de RH) sentada sobre um pufe estofado num ambiente de trabalho de um dos maiores bancos atuantes no mercado brasileiro (o Itaú). Ao fundo, pode-se ver outras pessoas, em situação semelhante à de trabalho, usando *notebooks* ou telefone celular, e sentadas em puffes ou redes. Os móveis são coloridos, a cobertura das paredes tem diferentes materiais, texturas e cores, e o teto deixa à mostra canaletas de passagem de fiação elétrica, num ambiente que lembra um galpão.

Cabe afirmarmos que em função da altura baixa e do *design* dos móveis do ambiente retratado na Figura 6, seria muito desconfortável¹²⁰ sentar ali com uma roupa de alfaitaria ou tecido mais formal. Um funcionário vestido com terno e gravata, ou uma funcionária trajada em *um tailleur* (conjunto de saia e casaco social) tampouco combinariam com o ambiente retratado pela Figura 6. Além disso, ressaltamos que, segundo a **Matéria n. 8** (Anexo H), ao optarem pelo incentivo a seus trabalhadores/as para que se vistam de maneira informal, algumas empresas desenvolvem campanhas e materiais de comunicação com dicas de moda, conforme o exemplo a seguir:

A campanha foi lançada com um vídeo explicativo, e dicas de moda foram divulgadas nos canais de comunicação interna. “Depois de 20 anos de terno e gravata, **muita gente tinha medo de errar**. Foi pensando nelas que elaboramos esse material com sugestões de combinações”, afirma a executiva [diretora de RH]. **O banco incentivou os empregados a postar selfies na intranet mostrando o novo visual.** (Matéria n. 8, p. 38, grifos da revista).

A partir desse excerto, é possível perceber que não se trata apenas de dar liberdade para que as pessoas se vistam da maneira como sentem-se melhor para trabalhar. Mais do que isso, a mudança para o *dress code* informal mostra-se como uma demanda da empresa para o/a trabalhador/a. Caso contrário, não haveria ‘medo de errar’. Vestir-se-ia de maneira informal quem se sentisse bem dessa maneira, e se vestiria com terno e gravata (ou seus equivalentes para outros gêneros) quem se sentisse melhor assim. Essa informalidade como demanda para trabalhadores/as mostra-se incoerente com a ideia de liberdade de expressão explícita, por exemplo, no título da matéria “a regra é ser você mesmo”, pois essas ações e materiais “educativos” revelam-se como elitistas (só há liberdade para o informal se estiver na moda) e como ferramentas de vigilância, afinal, para que servem as ‘*selfies* na intranet’ senão para disciplinar o que é aceito pela empresa e o que não é?

¹²⁰ Apesar de não estar inserido em nosso escopo de análise, julgamos prudente chamar atenção para a questão da ergonomia nesses ambientes informais e ‘descontraídos’. Como fica a saúde física de quem trabalha com frequência sentado em puffes, ou em bancos altos (como os de bar), e/ou com o *notebook* no colo?

Dessa forma, compreendemos que, apesar de assim parecer, a descontração e a informalidade (e até mesmo o clima lúdico de algumas organizações) não são mera permissividade das empresas em relação ao gosto de seus funcionários. Essa estratégia discursiva, antes, revela-se como uma orientação velada a trabalhadores/as, pois na medida que as empresas modificam seus ambientes para que sejam “descolados” e/ou realizam programas para informalizar o *dress code*, conseqüentemente, estão comunicando (de maneira indireta) que esperam ter funcionários/as jovens (ou que se comportem como jovens), informais e descontraídos.

Importa refletirmos que muitos desses espaços informais e descontraídos, conhecidos como escritórios de plano aberto, são espaços em que não há lugares marcados. Cada um escolhe onde vai sentar-se com seu *notebook* e trabalhar, e é possível que nem todo mundo possa escolher seu pufe ou sofá, pois os melhores lugares serão escolhidos por quem chegar primeiro. Dessa forma, a instituição das organizações como lugares descontraídos e até lúdicos também se desvela como estratégia discursiva idealizadora de um perfil de trabalhador/a que legitima a gestão de si no trabalho. A gestão de si inicia com a escolha diária do que trajar, que estilo escolher, o que se pretende comunicar com o vestuário (vestir-se informalmente em estilo clássico, esportivo, casual, despojado?); se estende na tarefa de encontrar um bom lugar para trabalhar (pois não é mais a empresa que determina uma mesa e o espaço a ser ocupado pelo/a trabalhador/a); e chega até a exigência de participação e questionamento que nivela trabalhadores e gestores nas discussões, o que, em última instância, acaba demandando dos trabalhadores a postura de gestores, de pessoas ‘igualadas’ a gestores na capacidade de argumentar.

Ademais, chamam atenção as amostras de texto que se referem ao processo de ‘desformalização’ do código de vestimenta nas empresas como

mudança que **impacte verdadeiramente a forma de pensar e de fazer negócios** (Matéria n. 8, p. 39);

[iniciativa que possivelmente desperta] a criatividade e a inovação, **fatores essenciais para a sobrevivência dos negócios na era da disrupção**. (Matéria n. 8, p. 38).

Tais passagens desvelam que o discurso contra-hegemônico desses textos é mesmo apenas aparente, pois de fato acabam comunicando que o rígido, nesse contexto, é a própria flexibilidade, a ideia de empresa “disruptiva”, ágil, resiliente, em constante mudança, que exige estado permanente de gestão de si dos trabalhadores para que se adaptem às mudanças

constantes e tentem obter sucesso junto a seus gestores e empregadores. Como relacionar a ‘mudança na forma de pensar e fazer negócios’, por exemplo, com a instituição de ambientes organizacionais democráticos e descontraídos, senão com de processos produtivos que possibilitem a entrega de mais resultados pelos/as trabalhadores/as? Nessa direção, verificamos como estratégia discursiva a comunicação do clima agradável dos escritórios, do respeito às diversidades, da liberdade de expressão e da compatibilidade entre propósitos organizacionais e valores pessoais, como forma de tornar opacas as metas apertadas, a pressão pela demanda excessiva de trabalho, as dificuldades do dia a dia, e a realidade do/a trabalhador/a dependente da gestão de si para realizar seu trabalho e ter sucesso em suas atividades.

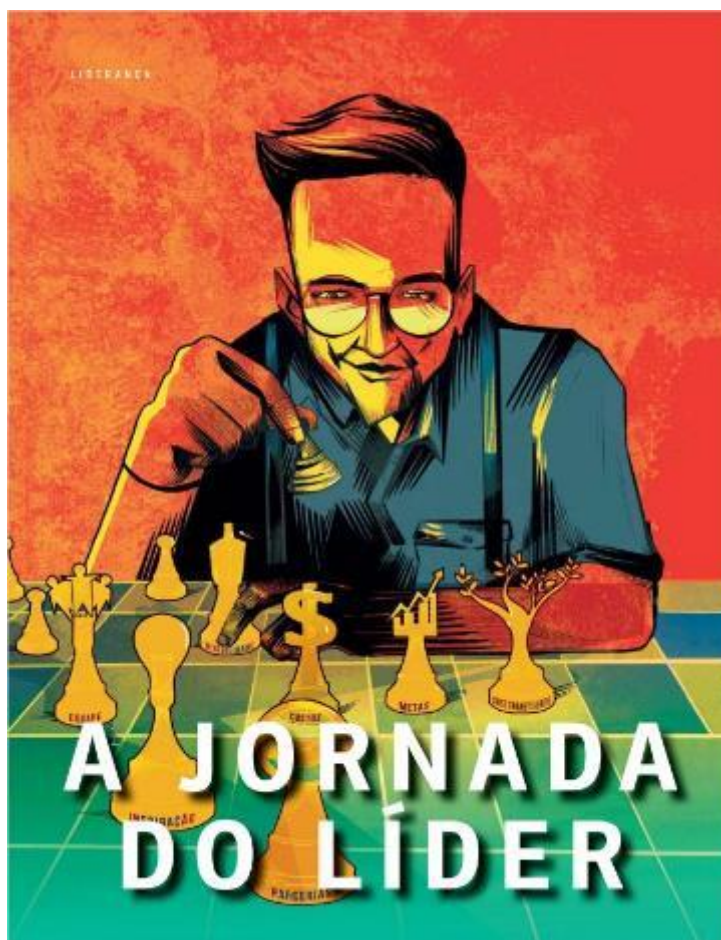
A estratégia discursiva de exaltação aos ambientes organizacionais democráticos, entre outros efeitos, resulta naquele destacado por Dardot e Laval (2017), o de fazer com que as pessoas trabalhem para as organizações, mas se sintam como se estivessem trabalhando para si. Nesse sentido, as revistas pesquisadas destacam o clima organizacional agradável nas empresas retratadas; a possibilidade de participação do trabalhador nas discussões e decisões sobre os processos de trabalho; a informalidade no trato com colegas e superiores, gerando uma suposta igualdade; e a descontração dos indivíduos e dos ambientes, sugerindo uma certa familiaridade (e proximidade) entre os espaços organizacionais e os lares das pessoas. Assim, as matérias analisadas comunicam indiretamente o acionamento de um contrato psicológico entre organização e trabalhador que remete ao que denominamos (em nossa fundamentação teórica), a partir de Schvarstein (2005), como ‘situação de trabalho de comprometimento moral’, que tende a gerar prazer em relação ao trabalho, na medida em que as pessoas se reconhecem nos valores publicizados pelas organizações. Essa sensação de prazer convoca a subjetividade do trabalhador por meio da afetividade e de outras formas imateriais de trabalho – de acordo com Schvarstein (2002; 2005) e Dejours e Abdouchelli (1994). Além disso, conforma trabalhadores de ‘corpos dóceis’ (FOUCAULT, 1987) – e aqui, poderíamos nos referir, de modo particular, em ‘mentes dóceis’ – como os perfilados nas matérias, que tendem a produzir mais, inclusive sob a perspectiva da gestão de si, uma vez que a ausência ou a redução de exercício de poder formal e hierárquico, típicas desses ambientes mais ‘democráticos’, exige mais individualidade e tomada de decisão pelos trabalhadores sobre seus corpos, suas atividades e seus resultados.

5.2.5 Disseminação do desejo de ser gestor

Para desenvolvermos este item, inicialmente, enfatizamos a análise da Matéria n. 2, publicada na revista *Você S/A*, que aborda o desenvolvimento de lideranças exemplares, tendo como título “A jornada do líder”. O fato de esta matéria sobre liderança e gestão ser publicada numa revista que é destinada a trabalhadores em início de carreira (provavelmente não gestores), aliado à presença expressiva de gestores como autores das matérias estudadas (conforme apontamos nos itens 5.2.1 e 5.2.2), é um indicativo de que as revistas comunicam que o/a trabalhador/a de sucesso é alguém que almeja, ou que deve almejar, ser gestor. Trata-se de um indicativo também coerente com a literatura *pop management* que, entre outras capacidades, aponta a habilidade de liderança como algo necessário para qualquer profissional, mesmo que não tenha cargo formal de gestão, o que converge com o contexto de trabalho por projetos, comum em organizações que adotam a metodologia ágil, por exemplo.

Destacamos que o gestor idealizado na Amostra, e de maneira mais aprofundada nesta matéria, é alguém que tem visão estratégica, capacidade pouco explicada de maneira objetiva no texto, mas que tende a ser o conjunto das competências que resumem o perfil de cada um dos personagens perfilados: orientação, resiliência, influência e empreendedorismo. Assim, o líder estratégico, é aquele que sabe acionar, nos momentos adequados, diferentes competências, como sugere a imagem principal da **Matéria n. 2** (Anexo B), que reproduzimos na Figura 7:

Figura 7 – Imagem principal da Mantéria N° 2



Fonte: Revista Você S/A, edição N° 249, Fev 2019, p. 24.

A ilustração (Figura 7) mostra um homem jovem, aparentando no máximo 30 anos, jogando xadrez em um tabuleiro estilizado, cujas peças representam, por meio de seus formatos e de palavras escritas em sua base, assuntos do mundo corporativo, como: metas, sustentabilidade, equipe, entre outros. A figura simula movimento, uma vez que o “jogador” tem uma peça de xadrez na mão direita, acima do tabuleiro, como se estivesse decidindo aonde colocá-la.

Essa ilustração chama atenção porque, entre tantas matérias que destacam a importância de as pessoas saberem trabalhar em equipe e de forma colaborativa, aqui o líder é representado como uma pessoa jogando sozinha, tomando decisões sozinha. Assim, entendemos que as matérias comunicam a gestão de si no trabalho, que pode ser expandida para além dos gestores, na medida em que não apenas eles, mas todos devem ter capacidade de liderança, constatação que ecoa a amostra coletada no início da matéria:

Também é sagrado que o chefe se conheça profundamente. “Primeiro, você deve se consolidar como **líder de si mesmo**, desenvolver sua identidade, ter consciência de seus valores, de seus princípios, criar uma base de liderança sólida”. (Matéria n. 2, p. 25).

Além disso, tendo em vista a estratégia discursiva das revistas de disseminar ideia de que se tornar gestor deva ser o desejo de trabalhadores/as que queiram ter sucesso, pareceria coerente que, uma vez promovido a gestor, o profissional já teria conquistado um nível a mais na carreira, uma ‘posição de sucesso’ (obviamente, devendo conservar suas capacidades e o ímpeto de superar a si mesmo cada vez mais), e certas prerrogativas. Porém não é isso que as matérias comunicam. Alguns textos que incentivam o clima democrático nas organizações aconselham não apenas que os gestores sejam empáticos, como também recomendam uma postura de igualdade para com os funcionários, aspecto que citamos no subitem anterior (5.2.4), mas que analisamos sob outra perspectiva (outra estratégia discursiva) aqui. Nesse sentido, destacamos as amostras:

[Na empresa Movable, cujo clima, segundo a matéria, é informal e descontraído] **diretores e CEO sentam no meio dos times**. Salas fechadas, só as de reuniões. (Matéria n. 1, p. 15).¹²¹

Deve-se **acabar com** essa coisa de **andar e restaurante exclusivo para diretor**. (Matéria n. 8, p. 40).

Nesse sentido, as prerrogativas de ser gestor tendem a ser reduzidas no que diz respeito a *status*. Além do cargo formal, o gestor tem mais responsabilidades e (provavelmente) salário mais alto do que os demais funcionários, porém, senta no mesmo tipo de cadeira, pufe ou banco (a ausência de demarcação espacial das hierarquias leva embora os espaldares mais altos), circula nos mesmos meios, trabalha no mesmo ambiente e deve se portar como um “igual”. Em algumas amostras, essa recomendação de igualdade e empatia com os funcionários beira à humildade de atuação dos gestores, tema que permeia textos como a **Matéria n. 9** (Anexo I) que, em seu título, traduz como encostar a “barriga no balcão” a necessidade, expressa no subtítulo, de “colocar gestores em atividades operacionais” (Matéria n. 9, p. 40). Outro exemplo é a seguinte amostra:

A liderança tem de servir à população e não o contrário. Uma ação que fazemos neste programa é **levar os líderes seniores para limpar a linha de produção**, para que a chefia entenda o que acontece **e coloque o sapato operacional**. (Matéria n. 7, p. 21).

¹²¹ Elucidamos que esse trecho já foi analisado no item anterior (5.2.4), porém sob outra perspectiva.

Dessa forma, depreendemos que conquistar uma posição de gestão pode significar pouca mudança na vida do/a trabalhador 'de sucesso', ainda que situações mais extremas (como limpar a linha de produção, por exemplo) sejam esporádicas. A metáfora de vestir o "sapato operacional" indica que crescer profissionalmente, se tornar um líder, não significa ter um trabalho mais fácil do que os demais trabalhadores. Assim, o discurso demonstra que o/a trabalhador/a que consegue um cargo de gestão deve continuar provando que é capaz, a cada dia, para os altos executivos e para os subordinados.

Em suma, essa estratégia discursiva tende a revelar que, apesar de se tornar gestor deva ser o desejo de muitos que querem ter sucesso profissional, de fato, ser gestor não é um fim, é apenas um meio para manter-se no padrão desejado, o que também desvela que a necessidade de gestão de si no trabalho é algo para todos e todas e não apenas para quem é gestor. Mais do que isso, também entendemos que amostras como as que supracitamos, trazem um certo tom de ameaça velada aos gestores. Não uma ameaça no sentido condicional, por exemplo, "se você não fizer x, você vai sofrer y", mas uma ameaça iminente de que, mesmo sendo gestor, seu lugar na empresa, seu emprego, pode ser tão frágil e substituível como o de qualquer outro funcionário.

Além disso, entendemos que, por meio da estratégia discursiva de disseminação do desejo de ser gestor, as revistas comunicam a hegemonia da ideologia gerencialista (GAULEJAC, 2007) como prática social, uma vez que todos aqueles que querem ter sucesso profissional devem agir como e desejar se tornar gestor. Trata-se da lógica do *management* ditando o 'ser' e o 'fazer' no mundo do trabalho, na medida em que as matérias analisadas tendem a demonstrar que o ponto máximo do trabalho, cada vez mais intelectualizado na atualidade (ANTUNES 2018; 2009) e demandado pelas organizações, é a gestão de si. Ora, se o/a trabalhador/a deseja ter um cargo de gestão, antes precisa saber fazer gestão de si. Nossa percepção é de que o desejo de ser gestor (ou de sentir-se como um gestor) é comunicado nas revistas ressaltando a autoestima do trabalhador, que não depende mais do reconhecimento de seu superior, mas de seu próprio autorreconhecimento (reconhecer-se como alguém capaz). E a autoestima em função do reconhecimento, conforme pontua Schvarstein (2002), se transforma em convocação para mais trabalho. Assim, essa estratégia traz à tona a perspectiva da realidade (de cada vez mais trabalho), desvelando as dificuldades e o "lugar comum" da posição de gestor na atualidade.

5.2.6 Romantização do desemprego e da atuação como autônomo

A análise do subitem anterior permite inferirmos que, apesar de as revistas estudadas comunicarem, de forma indireta, que se tornar gestor seja uma importante conquista dos trabalhadores de sucesso, isso não significa, necessariamente, o triunfo na carreira. Então, se ser gestor é uma etapa intermediária de desenvolvimento profissional, identificamos, através de estratégias contidas nos textos, o que parece ser a etapa ou uma das etapas finais de uma carreira bem-sucedida. Duas perspectivas se destacam: a preparação para o desemprego e a atuação como autônomo ou como empresário. Na primeira perspectiva, destaca-se a naturalização do desemprego, que nem sempre é literalmente referido nas matérias, mas está ali, iminente. As amostras procuram apontar, de forma muito sutil, o desemprego como algo para o qual o trabalhador deve estar preparado, e pouco abordam esse assunto no que tange às dificuldades de quem está sem trabalho. Em relação à segunda perspectiva, tornar-se dono do próprio negócio é naturalizado como consequência natural de uma carreira bem-sucedida como gestor. Sobre a iminência do desemprego, destacamos as amostras:

Lidar com pessoas e gerir projetos são habilidades cada vez mais demandadas pelo mercado de trabalho, o que **aumenta a empregabilidade** desse profissional. (Matéria n. 5, p. 23).

[...] **com o fim de seu contrato, em 2019, ele está negociando a transição** para uma nova empresa. (Matéria n. 2, p. 33).

Demitido em março , ele ressalta a importância de ter reservas. “Sem isso não conseguiria ter a calma necessária para procurar emprego.” (Matéria n. 4, p. 29, grifos da revista).

O excerto da **Matéria n. 5** (Anexo E) destaca um dos pontos positivos da função de gestor de obras, apresentada no texto como uma profissão promissora. Todavia, mesmo tratando de uma profissão promissora, o texto prescreve indiretamente ao leitor que desenvolva habilidades que sirvam para outras funções. Ressaltamos que não apenas essa matéria, com ‘recado’ mais evidente, mas em praticamente todas as matérias dessa editoria¹²², os textos aconselham o/a trabalhador/a a desenvolver competências generalistas, o que desvela a volatilidade das profissões e do emprego. Assim, ao afirmar que ‘desenvolver uma habilidade significa aumentar a empregabilidade’ a matéria deixa à mostra a probabilidade de perder o emprego, e de não conseguir se recolocar no mesmo cargo. E os trabalhadores (leitores) devem

¹²² A editoria “Por dentro das profissões” presente em nove das doze edições analisadas da Você S/A.

investir em habilidades que poderão usar em outras funções, caso precisem procurar um novo emprego.

Por sua vez, a amostra da **Matéria n. 2** (Anexo B) se refere um dos personagens perfilados no texto, portanto, considerado segundo os padrões de sucesso, um exemplo a ser seguido. Provavelmente, esse gestor, nominado com o subtítulo “o [líder] empreendedor”, está desempregado ou pode perder seu emprego, uma vez que ‘estar negociando a transição para uma nova empresa’ não significa garantia de contratação. De forma semelhante, a **Matéria n. 4** (Anexo D) apresenta um auxiliar administrativo que havia sido demitido dois meses antes da publicação daquela edição, mas que se diz calmo para procurar um novo emprego, pois tem reservas financeiras. Dessa forma, a estratégia discursiva demonstra a iminência e a concretização do corte de vínculo empregatício como algo que deve ser encarado de maneira natural e positiva¹²³, sem preocupações.

No que diz respeito à segunda perspectiva encontrada, a atuação como empresário ou como autônomo, iniciamos nossa reflexão com base na suposta tentativa de identificação, por parte das publicações, entre leitores e *autores* das matérias (personagens perfilados e especialistas). Isso porque, tendo em vista o tom prescritivo das revistas, essas tendem a projetar um perfil desejado de trabalhador. Diferentemente da projeção de trabalhadores de sucesso como quem tem capacidade para se tornar gestor (o que fica visível na análise de participantes autores das matérias, conforme demonstramos nos **Quadros 5 e 6**), a projeção de trabalhadores de sucesso como quem tem capacidade para se tornar autônomo ou empresário é um pouco menos evidente (apenas 9%¹²⁴ dos participantes identificados no *corpus*), mas também pode ser percebida como uma estratégia de legitimação da gestão de si no trabalho.

Nessa direção, voltamos para nossa Amostra, especificamente para as matérias da editoria “Por dentro das profissões”, da revista *Você S/A*, e refletimos sobre os tipos de cargos e vínculos de trabalho identificados nos textos, conforme apresentamos no Quadro 11, a seguir.

¹²³ Fundamentamos a ideia de positividade em relação ao desemprego, por exemplo, pelo discreto sorriso e a fisionomia tranquila e confiante do gestor cuja fotografia está inserida na Matéria n. 2 (p.33), e pela expressão alegre do trabalhador retratado na Matéria n. 4, como é possível verificar, respectivamente nos Anexos B e D desta tese.

¹²⁴ Percentual calculado a partir de dados do Quadro 8.

Quadro 11 – Tipos de cargos e vínculos identificados nas matérias da editoria “Por dentro das profissões” que compõem a Amostra

Edição	Profissão retratada	Identificação do perfilado	Tipo de cargo ou vínculo de emprego			
			Gestor	Trabalhador sem hierarquia	Empresário, empreendedor ou autônomo	Vínculo de emprego
245	Estatístico	sócio-fundador			x	
248	<i>Design wearables</i>	fundadores (duas pessoas)			x	
249	Analista de SEO [<i>Search Engine Optimization</i>]	analista de SEO		x		x
250	Operador de drones	autônomo			x	
251	Mecânico de carros elétricos	técnico		x		x
252	Antropólogo	sócia-fundadora			x	
253	Inteligência de negócios	especialista		x		x
254	Gestor de canteiro de obras	gestora	x			x
255	Social media	gerente	x			x
Totais		10 pessoas	2	3	5	5

Fonte: elaborado pela autora a partir da Amostra pesquisada.

No Quadro 11, visualizamos dados de todas as matérias da editoria “Por dentro das profissões” encontradas na Amostra. As informações marcadas nas colunas a) gestor; b) trabalhador sem hierarquia; c) empresário, empreendedor ou autônomo; e d) vínculo de emprego, têm origem em nossa interpretação¹²⁵, uma vez que nem sempre esses detalhes são explicitados no texto. Das nove edições em que a editoria foi publicada no período pesquisado, há um total de nove profissões retratadas e dez profissionais perfilados. Destes, metade (cinco) dos profissionais perfilados têm vínculo empregatício (provavelmente com carteira assinada), sendo que dois têm cargo formal de gestão. A outra metade é formada por empresários, sócios de empresas ou autônomos. Portanto, na medida em que a editoria recomenda aos leitores essas profissões de sucesso (a maioria novas profissões), indiretamente está comunicando que tem sucesso quem trabalha sem vínculo empregatício. Outros vestígios dessa perspectiva são:

¹²⁵ Como exemplo do tipo de interpretação que realizamos para compor o Quadro 11, citamos a profissão de operador de drones, retratada na edição nº 250 da Revista. Entendemos que o profissional retratado na matéria é trabalhador autônomo porque o texto faz referência à carteira de clientes da pessoa perfilada, além de informar o investimento financeiro feito pelo profissional para adquirir os equipamentos necessários para desempenhar a função.

- a) o fato de que dois dos quatro personagens destacados como exemplos de gestores bem-sucedidos, perfilados na **Matéria n. 2** (Anexo B), são ou já foram empreendedores formais (sócios ou fundadores de empresas);
- b) a ideia, expressa na mesma matéria, de que o gestor que se encontra na fase mais complexa de desenvolvimento da liderança, a consolidação, deve ser capaz de preparar pessoas que possam assumir o seu lugar, conforme o trecho a seguir:

Aqui, as competências importantes são [...] **o desenvolvimento de sucessores para ocupar os espaços que o gestor deixará** ao assumir novas atribuições e responsabilidades. (Matéria n. 2, p. 30).

Isso porque, tendo em vista que as oportunidades mais elevadas nas organizações tendem a seguir um formato de pirâmide, cujo topo é muito menor do que a base, é evidente que há menos oportunidades para os cargos mais altos de gestão. Ou seja, pela lógica matemática, tende a haver mais trabalhadores sem hierarquia com chance de se tornar gestores do que gestores se tornando diretores ou vice-presidentes, por exemplo;

- c) mensagem expressa no jogo de tabuleiro ilustrado na **Matéria n. 2** (Anexo B) que reproduz diversos desafios comuns a cada uma das fases da liderança expressas na matéria. A última casa desse jogo, o ‘topo’ da liderança, lugar em que chegam apenas vencedores, contém a mensagem:

Você está preparado para comandar seu próprio negócio ou ingressar no conselho consultivo da empresa”. (Matéria n. 2, p. 35).

Os indícios que aqui trouxemos apontam a estratégia discursiva de romantização do desemprego e da atuação como autônomo, na medida em que comunicam que o desenvolvimento profissional deve ser direcionado para que as pessoas se tornem tão qualificadas a ponto de não temerem a instabilidade das empresas e do mercado de trabalho, e de estarem preparadas para, se necessário, em momentos de ‘entressafra’, atuarem como autônomas. O ponto máximo da carreira de um gestor bem-sucedido, por exemplo, é se tornar dono do próprio negócio. Essas perspectivas contornam relevos identitários da gestão de si no trabalho, posto que conformam um/a trabalhador/a que, além de gerir suas próprias habilidades e seu desenvolvimento, deve estar preparado para a ‘carreira solo’. Sob essa estratégia discursiva, as matérias analisadas enfatizam o sucesso dos profissionais que são gestores de si, na medida em que, por meio dos personagens perfilados, comunicam que esses profissionais obtêm aprendizados importantes com uma demissão ou com o fracasso. Ao comunicarem que uma das formas de o trabalhador estar bem preparado para os altos e baixos do mundo do

trabalho é o desenvolvimento de habilidades diversas e generalistas, as revistas demonstram que o suposto ‘alto padrão’ dos profissionais de sucesso está vinculado a uma atenção ampla e rasa de multitarefa, que se aproxima filosoficamente do estado de vida selvagem, conforme Han (2017), e que impede o aprofundamento contemplativo das pessoas sobre sua atividade.

As matérias analisadas também desnudam uma “subjetividade fluida” que precisa fazer frente aos vínculos de trabalho cada vez mais flexíveis, de acordo com Gaulejac (2007, p. 191): “A subjetividade deve estar preparada, portanto, para suportar revezes da existência, momentos de expansão e de regressão, de crescimento e de decréscimo”. Essa estratégia, então, trata de naturalizar, com o discurso, o fato de que as organizações exigem uma “adesão profunda” (GAULEJAC, 2007) por parte do trabalhador, mas elas não entregam a ele qualquer contrapartida ou garantia em troca dessa adesão, pois o trabalhador é sempre descartável. À luz do paradigma da positividade apontado por Han (2017), metaforicamente entendemos que a romantização do desemprego atua como ‘propaganda’ da “sociedade do desempenho” (HAN; 2017) e tem como ‘*slogan*’ a prescrição de uma postura positiva das pessoas perante uma demissão¹²⁶, por exemplo, ou perante a fluidez dos vínculos e direitos trabalhistas. Após esses apontamentos, damos continuidade à análise, abordando as formas de associação entre trabalho e dinheiro, no item seguinte.

5.2.7 Associações entre trabalho e dinheiro

As matérias pesquisadas comunicam duas principais relações entre trabalho e dinheiro. A primeira delas é o dinheiro fruto da troca pelo trabalho vinculado às organizações, o salário; e a segunda, o dinheiro que provém da capacidade multiplicadora do trabalhador. No primeiro caso, as amostras demonstram que esse dinheiro é escasso e no segundo caso, o dinheiro tem potência de multiplicação, mas não tem origem numa relação de trabalho.

O dinheiro na condição de salário é abordado quase sempre de maneira indireta, invariável e inquestionável pela maior parte das matérias. Ocorre geralmente em textos que apresentam uma profissão específica, como as matérias da editoria *Por dentro das profissões*, como exemplifica a **Matéria n. 5**, (Anexo E), ou que discutem sobre uma área de conhecimento

¹²⁶ Quem já não leu um e-mail ou postagem em mídias sociais em que um colega recém demitido se despede e escreve enaltecendo e agradecendo a empresa? Uma matéria recentemente publicada no *site* da revista *Você S/A*, entre outros conselhos para o momento de entrevista de demissão, orienta: “mantenha a calma, **agradeça a oportunidade** de ter trabalhado na empresa” (PATI, 2020, grifo nosso). Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/carreira/fale-isto-ao-ser-demitido-se-quiser-sair-com-elegancia-da-situacao>. Acesso: 15 mar 2020.

e o grupo de profissões e funções que integram essa área. Nessas situações, a remuneração média praticada pelo mercado para essas profissões aparece como dado de segunda importância, uma vez que o foco das matérias é o desenvolvimento profissional. Assim, o salário figura como consequência para aqueles que apresentam as capacidades e competências abordadas nos textos, e subentendida como dependente exclusivamente de variações do mercado e da realidade de cada empresa. Ainda que algumas matérias mencionem os salários médios mais baixos e os mais altos para uma dada profissão ou cargo, não há ênfase sobre os critérios¹²⁷ que determinam quem ganha menos ou mais, ou que empresas pagam menos ou mais. Cabe ao/à trabalhador/a fazer o seu máximo para receber o que é determinado e, ainda que esse “máximo” seja extraordinário, sua recompensa não será financeira, como é possível depreender do seguinte excerto:

Essa proximidade [do chefe] com o funcionário é justamente para **reconhecer talentos, não financeiramente**, mas com palavras simples, como ‘obrigado’ e ‘parabéns’[...]. (Matéria n. 9, p. 43, grifos da revista).

O segundo tipo de associação entre trabalho e dinheiro diz respeito a investimentos financeiros, mas antes de adentrarmos nesse aspecto, julgamos importante elencar todas as matérias que abordam esse assunto encontradas no período pesquisado, conforme o Quadro 12, a seguir.

¹²⁷ Uma exceção é a matéria que integra a Amostra, intitulada “Seu salário em 2020” (VOCÊ RH, 2019), que apresenta uma pesquisa sobre cargos e salários, realizada pela publicação em parceria com a consultoria Deloitte. Porém, não há critérios objetivos justificando mínimas e máximas remunerações. O texto apresenta como personagens diretores, gestores e especialistas da área de RH considerados bem-sucedidos, e enfoca principalmente suas competências, relacionando-as com as potencialidades de angariar mais lucratividade para as empresas.

Quadro 12 – Matérias¹²⁸ da revista Você S/A sobre investimentos financeiros

Ano/Mês	Nº da edição	Editoria	Título da Matéria
2018/out	245	Dinheiro, com chamada secundária na capa da revista.	Como investir em startups
2018/dez	247	Imóveis, com chamada secundária na capa da revista.	Lance certo (o assunto é leilões de imóveis pela internet)
2019/jan	248	Matéria principal (retratada na capa da revista).	Como ganhar dinheiro em 2019 (aborda mercado de ações, compra de moeda estrangeira, criptomoedas e outros investimentos)
2019/mar	250	Dinheiro, com chamada secundária na capa da revista.	Sem ressaca financeira: um passo a passo para economizar sem prejudicar a vida social.
2019/abr	251	Investimento, com chamada secundária na capa da revista.	Isentões: confira as vantagens e as desvantagens de seis aplicações livres de imposto de renda
2019/mai	252	Matéria principal (retratada na capa da revista).	Invista agora
2019/jun	253	Dinheiro, com chamada secundária na capa da revista.	Jovens no vermelho: a moçada está endividada, mas há estratégias para ficar no azul

Fonte: elaborado pela autora a partir das edições da Você S/A pesquisadas.

No Quadro 12, é possível verificar que, ao longo do período que abrange nossa pesquisa (um ano, sendo doze edições da Você S/A), mais da metade (sete) das edições dessa revista abordaram temas relacionados a aplicações e investimentos financeiros. Além disso, todas as matérias tiveram chamada na capa da publicação, como matéria principal, ou como chamada secundária. Obviamente, atentamos que o período de nossa Amostra equivale a um momento de intensas discussões que tomaram o País e que antecederam a aprovação da reforma da previdência social brasileira. De qualquer forma, constatar uma ênfase tão acentuada a esse assunto se mostra um tanto surpreendente por ocorrer em uma revista que se propõe a apoiar o desenvolvimento de profissionais em início de carreira, o que *a priori* significa falar sobre trabalho.

¹²⁸ Elucidamos, sobre o Quadro 12, que apenas as matérias da editoria “Matéria principal” fazem parte de nossa Amostra. A listagem das demais matérias se deu através da busca simples de palavras diretamente no nosso perfil de assinante no *site Go Read* disponível em <https://www.goread.com.br/minha-biblioteca#/titulo/voce-s-a>. Acesso em: 03 fev. 2020. Foram pesquisados os seguintes termos (e seus correlatos): investimentos, mercado de ações, aplicações financeiras, previdência. Não realizamos ACD sobre as matérias que não estavam na Amostra. Após filtragem e descarte das matérias recuperadas com esses termos, mas que se referiam a outros contextos, chegamos ao Quadro 12. Não encontramos a abordagem dessa temática na revista Você RH.

Na **Matéria n. 4** (Anexo D), fica evidente que a intenção de comunicação é popularizar esse assunto especialmente para públicos de classe baixa, que normalmente não são familiarizados com economia de recursos próprios e investimentos financeiros. Isso porque a matéria traz como personagens perfilados, considerados bem-sucedidos no tema investimentos, pessoas ‘comuns’¹²⁹, como um auxiliar administrativo, uma (provável)¹³⁰ contadora e um *designer*, por exemplo. Contudo, para além do recurso de promover a identificação dos leitores com o tema e instigá-los a se tornarem investidores, algumas declarações desses personagens se destacam, como nas amostras seguintes:

Hoje, investe 30% dos rendimentos em renda fixa, como Tesouro Selic e CDB. **Com o retorno – sua carteira rende 0,59% ao mês –, Larissa já viajou para a Europa, comprou carro e deu entrada na casa própria.** (Ex-estudante de contabilidade, perfilada na Matéria n. 4, p. 25).

Hoje, são 40.000 reais em ações, debêntures, títulos de crédito privado e fundos creditórios, além de CDBs e títulos públicos. **Suas metas, por enquanto, são de curto e médio prazo: casar-se, estudar inglês nos próximos seis meses, viajar para o Chile em dois anos e começar pós-graduação na área de contabilidade em cinco.** (Auxiliar administrativo perfilado na Matéria n. 4, p. 29).

Há dois anos, o *designer* Isac Honorato, de 24 anos, **recebeu a notícia de que seria pai. “Eu precisava juntar dinheiro num curto prazo.** Peguei os 2 000 reais que tinha em renda fixa e joguei tudo em bitcoin. [...] Cheguei a fazer 700% de rentabilidade na alta. Hoje, estou por volta de 400% ao ano. É a dor do mercado volátil.” **Parte dos lucros foi para os gastos com a chegada do filho.** (*Designer* perfilado na Matéria n. 4, p. 33).

Ao retratar personagens de vidas e profissões simples que, por meio do investimento no mercado financeiro, estão realizando sonhos e conquistando bens importantes, os excertos parecem promover, e ao mesmo tempo comunicar, uma desvalorização do trabalho e, também, a valorização de um tipo específico de trabalho. Desvalorização porque os sonhos realizados (ou a sensação de segurança) obtidos pelas pessoas perfiladas na matéria não são frutos de seu trabalho (como contadores, administradores ou *designers*), mas da compra e venda de ações, fundos e outras modalidades de investimento. Dessa forma, a mensagem que parece enviada aos leitores é de que não basta serem qualificados, dedicados e responsáveis em suas profissões, não basta seguirem as recomendações sobre capacidades e competências contidas nas demais

¹²⁹ No Apêndice C, item 2.4, analisamos de maneira mais específica esse texto, comparando a projeção de leitores da revista, aspectos fenotípicos dos personagens perfilados na matéria e dados sobre desigualdade social.

¹³⁰ Dizemos “provável” porque o texto não informa sua profissão, apenas relata uma situação ocorrida quando a personagem era estudante de contabilidade.

matérias e edições da revista. Adquirir bens e realizar sonhos, como a casa própria, uma pós-graduação ou a preparação para a chegada de um filho (que deveriam ser conquistas acessíveis a qualquer trabalhador/a em sociedades capitalistas democráticas), apenas são possíveis (ou apenas são facilmente possíveis) se essas pessoas souberem “multiplicar” o dinheiro que recebem em seus salários. Em continuidade destacamos a “filosofia” de vida de uma das pessoas retratadas na **Matéria n. 4** (Anexo D):

[...] **nosso trabalho deve financiar a vida** no presente e também no futuro.
(Matéria n. 4, p. 25)

Essa passagem remete ao que entendemos como o tipo de trabalho que se mostra valorizado em matérias como essa. Ao mencionar a palavra “trabalho”, no excerto destacado, a personagem pode até ter se referido à sua profissão, seu emprego (provavelmente como contadora). Porém, na prática, o termo diz respeito a outro tipo de trabalho, pois o que financia sua “vida no presente e no futuro” é a lucratividade que ela tem obtido investindo em ações, conforme seu relato na matéria. Portanto, o “trabalho” comunicado como o de mais valor, nesse excerto, é aquele realizado pelos conhecedores do mercado financeiro, ou seja, pessoas que prestam para si mesmas ou para outras pessoas o serviço de pesquisar sobre fundos e modalidades de investimentos, decidir quantias e formas de investir, e realizar efetivamente essas operações bancárias. Trata-se do trabalho que provém da capacidade do trabalhador em multiplicar aquilo que recebe como salário.

Ainda que esse não seja um trabalho propriamente produtivo, e sim especulação financeira, também exige conhecimentos e competências do trabalhador/especulador, afinal, como afirma um dos perfilados na matéria:

[...] não há pote de ouro atrás do arco-íris. Não tem mágica. **Uma operação que dá certo é resultado de muito tempo de análise.**” (Matéria n. 4, p. 30, grifo da revista).¹³¹

Nessa perspectiva, o contexto do trabalho/especulação comunicado na matéria é contraditório em relação à aparente tentativa de popularizar o assunto sobre investimentos entre os leitores de classe média e baixa, pois o conhecimento e a “capacidade de análise” somente poderão ser desenvolvidos por pessoas que tiverem tempo e disponibilidade para buscar conhecimentos aprofundados sobre o assunto.

¹³¹ Este excerto já foi analisado no 5.1.1.3, porém sobre outra perspectiva.

Assim, compreendemos que a estratégia discursiva de legitimação da gestão de si no trabalho, evidencia que essa (auto)gestão não tem fim no trabalho em si, mas é necessária para a vida plena numa sociedade capitalista. Por um lado, nossa análise revelou, por meio de diversas marcas textuais e estratégias discursivas, que para ter sucesso no trabalho, o/a trabalhador/a precisa fazer gestão de si no contexto do mundo do trabalho, atendendo a todas as capacidades e demandas que destacamos até aqui, ao longo deste capítulo. Por outro lado, para ter o sucesso na vida (que é recomendado pelas matérias), o/a trabalhador/a precisa fazer gestão de si nas suas economias, nos seus investimentos, pois seu emprego não vai recompensar financeiramente sua dedicação e os resultados excelentes que obtiver, e seu trabalho não será suficiente para prover suas demandas pessoais.

Dessa forma, as associações entre trabalho e dinheiro reveladas pelas matérias, na perspectiva do dinheiro como salário ou remuneração, comunicam a exploração do trabalhador pelo capital (ANTUNES, 2009; DAL ROSSO, 2017). Isso porque os lucros dos projetos e ações bem executados são das empresas, ao passo que para o trabalhador restam reconhecimentos simbólicos¹³² por meio do elogio; de ações institucionais (ser retratado na matéria do jornal interno, por exemplo); do bom clima organizacional e do convívio com chefes 'legais' e descontraídos. Já na perspectiva do dinheiro multiplicado pelo trabalhador (por meio de investimentos em ações e fundos financeiros) essa estratégia discursiva demonstra a obsessão pela rentabilidade financeira, abordada por Gaulejac (2007), porém deslocando-a da dimensão das empresas (como trata o autor) para a dimensão pessoal do/a trabalhador/a. Contudo, a abstração do capital e do poder que é, segundo o autor, uma decorrência dessa obsessão, tende a tornar esse deslocamento arriscado para o trabalhador, o que fundamentamos seguindo seu raciocínio. Gaulejac (2007) destaca que, diferentemente do período de capitalismo industrial, em que poucos sobrenomes comandavam e ditavam as regras das grandes produções, agora nos deparamos com a 'despersonalização e a desterritorialização das fontes de poder', conforme segue:

A nebulosa dos bancos de negócios, dos gestores dos fundos de investimento, dos estabelecimentos financeiros que investem na Bolsa representa um sistema de poderes difusos que determina a confiança ou a

¹³² Não desatentamos que muitas organizações dispõem de remuneração parcial por resultados; comissões sobre vendas; ou bônus se a empresa atingir suas metas principais (14º e 15º salários, por exemplo). Porém, consideramos que, em muitos casos, isso consiste em mero instrumento disciplinar segundo o qual o pagamento de remunerações com o mínimo de justiça é condicionado a um 'super' engajamento do trabalhador para produzir mais, o que não significa divisão de lucros. Algumas empresas também "premiam" trabalhadores/as com percentuais de ações, sem direito a voto, as quais somente podem ser vendidas se retornarem à própria organização.

desconfiança dos famosos “mercados”. (GAULEJC, 2007, p. 50, grifo do autor).

Nessa direção, se antes o trabalhador sabia a quem reivindicar para garantir seus direitos (os proprietários das indústrias), agora ele parece envolvido numa teia dupla e nebulosa de poderes. A primeira teia está na organização em que ele atua como funcionário, terceirizado ou prestador de serviço (de onde percebe seu salário), posto que o mundo corporativo se reajustou em grandes conglomerados, *holdings*, redes empresariais e franquias sob a influência intermediada por representantes de fundos financeiros, de modo que já não se sabe mais quem é o patrão. Em segundo lugar, aqueles que conseguem fazer sobrar um pouco de seu salário para investir em ações também estão sujeitos a regras, interesses e volatilidades administrados por grandes grupos, os quais não se conhece e sobre os quais não há possibilidade de reagir. Portanto, as estratégias de *associações entre trabalho e dinheiro* presentes nas matérias comunicam a gestão de si no trabalho, na medida em que o trabalhador se encontra sozinho para administrar a si e aos riscos que corre (dentro e fora da organização).

Isso posto, acreditamos que, por meio da análise realizada, conseguimos dar relevo à idealização do trabalho e do/a trabalhador/a presentes nas revistas *Você S/A* e *Você RH*. E compreendemos que destacamos os aspectos dessa idealização que legitimam a gestão de si no trabalho, substancialmente realizada a partir de marcas textuais, argumentos e estratégias discursivas. Dessa forma, no item seguinte, tecemos nossas impressões sobre a pesquisa.

5.3 SENTIDOS LEGITIMADORES DA GESTÃO DE SI NO TRABALHO AUTORIZADOS E COMUNICADOS PELAS REVISTAS *VOCÊ S/A* E *VOCÊ RH*

Após termos realizado a análise das matérias no subitem anterior, aqui nos dedicamos a refletir sobre os resultados da análise, cotejando-os com a fundamentação teórica acionada. Para isso, em primeiro lugar, a partir das matérias estudadas, confirmamos que a revista *Você S/A* e a revista *Você RH* cumprem papel ideacional no contexto do mundo do trabalho. Isso porque as Revistas comunicam os padrões modelares das organizações consideradas excelentes, prescrevendo conhecimentos e comportamentos de trabalhadores considerados de sucesso, e assumindo características típicas da chamada literatura *pop management*, conforme abordado por Grisci *et al* (2015), Oltramari, Friderichs e Grzybovski (2014), Wood Junior e Paula (2002), entre outros autores que referenciamos nesta tese. As prescrições nem sempre são objetivas. Os padrões modelares podem ser apresentados aos leitores de forma direta (explícita) – por meio

de recomendações; acionamento de dados de pesquisas; apresentação de conceitos, de modelos de organização produtiva, de melhores práticas de gestão e de profissionais considerados exemplares. Mas, também, esses padrões podem ser incutidos por meio de estratégias discursivas que trazem à tona relações entre organizações e trabalhadores, assim como as posições ocupadas por esses sujeitos e os valores a eles atribuídos.

Entre os padrões modelares disseminados pelas revistas e que focamos em nosso estudo, destacamos inicialmente o que denominamos, de forma geral, como ‘capacidades’ ou ‘características’, entendidas como habilidades, conhecimentos e/ou comportamentos prescritos aos leitores que queiram obter boa colocação no ‘mercado de trabalho’. A forma como essas características são comunicadas nas matérias estudadas – sem distinção conceitual ou teórica entre o que é habilidade natural dos indivíduos, o que pode ser desenvolvido e o que depende de estudo formal, e ainda destacando o empenho pessoal do trabalhador que detém essas ‘capacidades’ – as aproxima mais de comportamentos do que de qualquer tipo de habilidade ou técnica.

Essa constatação mostra-se coerente com a noção proposta por Zarifian (2001), de que o trabalho na atualidade pretere a qualificação ‘pura’ (entendida como conhecimento formal adquirido pelos trabalhadores) e privilegia uma ideia de competência que é “uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso” (ZARIFIAN, 2001, p. 66).

Entendemos que se trata de uma noção de competência moldada pelo ‘mercado de trabalho’, passível de julgamentos subjetivos e dependente dos contextos de aplicação. Assim, as práticas discursivas que disseminam essas características, capacidades ou competências são constitutivas da gestão de si no trabalho, pois preconizam que esses contextos devem ser ‘lidos’ e ‘aplicados’ pelo trabalhador, de acordo com a realidade que ele encontra em cada organização e/ou em cada projeto no qual se envolve.

As práticas discursivas que encontramos em nossa análise revelam o perfil de trabalhador idealizado por meio de capacidades e comportamentos que prescrevem o senso de dono aos leitores. O senso de dono, termo que identificamos literalmente em algumas matérias e encontramos representado sob outros argumentos e estratégias discursivas nas demais, se evidencia em demandas como:

- a) disponibilidade para se superar cada vez mais (suas metas, seus resultados e esforços);
- b) capacidade de refletir analiticamente sobre o seu trabalho e sobre as estratégias de negócio da empresa;

- c) proatividade para criar, inovar e tomar decisões que melhorem os processos de trabalho e os produtos e serviços, sem necessitar da solicitação do chefe;
- d) e responsabilidade em assumir as consequências das decisões tomadas; entre outras.

São demandas que vêm ganhando espaço no mundo do trabalho desde o advento do toyotismo e de iniciativas como Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) e programas de geração de ideias, e que são representativas do “nexo psicofísico do trabalho profissional qualificado: a ‘participação ativa da inteligência, da fantasia, da iniciativa do trabalho’” (ALVES, 2011, grifo do autor). Assim, entendemos que nossa pesquisa demarca práticas discursivas que contribuem para a complexificação e a atualização dessas demandas, conformando o perfil do/a trabalhador/a gestor de si.

Ao evidenciarem que os esforços, as habilidades e a dedicação do trabalhador devem ser sempre revertidos em lucratividade para a empresa (mesmo que os efeitos de algumas dessas ações nem sempre possam ser justamente quantificados), as revistas comunicam enfaticamente a lógica racional (GAULEJAC, 2007), segundo a qual tudo deve ser quantificável. Dessa forma, mais do que emancipar trabalhadores de um *one best way* de outrora e de controles autoritários, os argumentos e estratégias discursivas que idealizam o/a trabalhador/a na atualidade, aprisionam os sujeitos em si mesmos, em sua própria liberdade de atuação que é caracterizada por um constante refazer, reavaliar, repensar, reaprender, e que transforma o conhecimento, o “saber-fazer” (e o próprio trabalhador) em objeto perene, isolado e frágil. Até mesmo as capacidades relacionais, mapeadas na análise, que envolvem habilidades de comunicação e colaboratividade, desvelam o trabalhador sozinho em suas metas, em suas responsabilidades e nos riscos que deve correr.

Todavia, as revistas também procuram comunicar que esse perfil de trabalhador é condizente com ambientes organizacionais participativos, abertos à diversidade, à criatividade, à autonomia e à autorrealização do/a trabalhador/a que precisa, em algum nível, envolver sua subjetividade no desempenho de suas demandas. Apesar de raramente abordado nas linhas e entrelinhas das matérias, isso pode gerar sensação de prazer em função do trabalho (SCHVARSTEIN, 2005; DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994), na medida em que trabalhadores/as se sintam pertencentes a um propósito maior do que a troca de trabalho por salário, propósito representado pela missão da empresa e pela colaboração mútua (entre organização e trabalhadores/as) por “objetivos comuns”. Porém, a ênfase dada indica que os espaços organizacionais diversos e participativos são assim constituídos porque as organizações entenderam que podem ser mais competitivas e obter mais lucro dessa forma, pois, como mentes dóceis, os trabalhadores se tornam mais produtivos e rentáveis para seus empregadores.

Porém, a informalidade desses ambientes organizacionais nos quais não há um lugar destinado para cada trabalhador (pois as pessoas chegam, se acomodam no pufe, na almofada, ou na mesa e cadeira que estiverem disponíveis, e se conectam pelo seu notebook ou celular) já transmite uma mensagem de fragilidade do vínculo empregatício: o trabalhador/a deve conquistar seu lugar na organização diariamente. Entendemos que as matérias (e, em última instância, as organizações) comunicam, dessa forma, a situação apresentada por Gaulejac (2007) de que a adesão é sempre do trabalhador para com a empresa, e nunca (ou quase nunca) da empresa para com o/a trabalhador/a.

Ademais, na medida em que as organizações comunicam verbalmente liberdade, informalidade, democratismo, mas indiretamente exigem isso como norma, como o padrão aceitável, conforma-se aí uma “comunicação de duplo-vínculo” – termo cunhado por Gregory Bateson e problematizado por Mariotti (2004) e Lima e Baldissera (2007), entre outros autores. O mesmo ocorre com a apologia à descontração e à diversão nos ambientes organizacionais e, ao mesmo tempo, a cobrança de produtividade cada vez mais alta. Destacamos que na comunicação de duplo-vínculo, as pessoas não podem “ganhar”, pois ficam presas na ambiguidade das recomendações e, não por acaso, esses processos comunicacionais muitas vezes são relacionados à esquizofrenia (MARIOTTI, 2004) e/ou ao sofrimento psíquico (LIMA; BALDISSERA, 2007). No contexto de nosso estudo, é provável que os/as trabalhadores/as se esforcem para encontrar um meio termo entre as recomendações contraditórias, por exemplo: a) sintam-se aqui na empresa como se estivesse em sua casa / a qualquer momento você pode ser demitido; b) você é livre para vir trabalhar vestido da forma como se sente mais confortável / há um estilo de vestimenta que combina mais com a imagem que a organização pretende transmitir e você pode conhecê-lo no manual de etiqueta da empresa; c) você pode realizar seus projetos e demandas de forma criativa e no horário que julgar mais conveniente / o risco da inovação é seu, as metas terão de ser atingidas da mesma forma e no mesmo prazo. Ressaltamos, a necessidade de o/a trabalhador/a ter de encontrar uma saída que agrade a organização e que, ao mesmo tempo não desagrade a si, além de ser intrínseca à noção de gestão de si no trabalho, também é potencialmente geradora de sofrimento.

Dessa forma, diversas ações, argumentos e estratégias discursivas das organizações, como essa por exemplo, parecem servir como preparação do/a trabalhador/a para a quebra do vínculo. Ora, ir até a empresa e não ter um lugar específico, ‘seu’, para trabalhar já pode fazer com que as pessoas se sintam autônomas. Afinal, há poucas diferenças entre esses ambientes

‘descolados’¹³³ que algumas organizações mantêm e um café (comercial) ou um espaço de *coworking*¹³⁴ compartilhado por profissionais liberais, *freelancers* e desempregados à procura de colocação. Vale destacarmos que o *coworking*, mais do que um espaço físico, ou um tipo de espaço físico, configura-se como “nova modalidade de trabalho” na atualidade, conforme Sólito (2017, p. 9), fundamentada no empreendedorismo, e que procura disfarçar divergências de relações laborais, como se todas as pessoas que trabalham nessa modalidade fossem independentes, autossuficientes e (complementamos nós), gestoras de si.

Ademais, as competências e comportamentos prescritos nos discursos que idealizam o trabalhador na atualidade e legitimam a gestão de si no trabalho mostram-se revestidos com a máscara da autonomia do trabalhador, evidenciando noção exposta por autores que nos fundamentam – Dardot e Laval (2016), Antunes (2018), entre outros – de que o/a trabalhador/a é livre para gerenciar sua própria carreira e buscar os conhecimentos e habilidades necessários para estar sempre bem colocado nas empresas. Assim, o trabalhador que deseja estar dentro dos padrões idealizados não é cobrado por ninguém mais do que pelo seu próprio ‘olhar inspetor interior’ (ALVES, 2011). Nesse sentido, as matérias pesquisadas convidam o trabalhador (leitor) a cobrar de si mesmo mais e mais resultados (inclusive definir suas metas), oferecendo como recompensa o sucesso e o reconhecimento simbólico, pela conquista de um cargo de gestão, ou pelo autorreconhecimento em sentir-se capaz de se superar cada dia mais.

Na medida em que os padrões prescritos são os próprios de pessoas que têm cargo de gestão (como demonstrou nossa análise sobre os personagens perfilados nas matérias) esses padrões tendem a ser seguidos por todos os/as trabalhadores/as. Assim, a ideologia gerencialista (GAULEJAC, 2007) ultrapassa os níveis hierárquicos dos *managers* e ocupa a vida de cada profissional, independentemente de seu cargo ou função, abrangendo, inclusive, perspectivas da vida que não precisariam estar envolvidas com o trabalho, como os relacionamentos interpessoais familiares¹³⁵. Nessa direção, recuperamos os fundamentos de Schein (2009) e

¹³³ Há, inclusive, uma nova profissão cuja função consiste em ambientar os espaços das empresas de acordo com a cultura organizacional de modo a enriquecer a ‘experiência dos funcionários’. Assim é descrita a profissão de gestor de *facilities*, (VOCÊ S/A, 2020b) numa recente edição da revista que não fez parte de nossa Amostra.

¹³⁴ Uma das matérias da Amostra, inclusive, relata sobre uma organização (Keyrus) cuja principal sede nacional, onde trabalha metade dos funcionários brasileiros, é um espaço de *coworking* compartilhado com outras empresas (VOCÊ S/A, 2019c).

¹³⁵ Em nossa análise, destacamos uma dessas formas em que o trabalho ganha espaço na vida pessoal e familiar das pessoas quando nos referimos a um formato de avaliação profissional no qual é possível que familiares participem do processo de avaliação do trabalhador. Contudo, a falta de limites entre vida (pessoal) e trabalho se torna cada vez maior com o advento das TICs. Em tempos atuais de isolamento físico-social em função da Covid-19, por exemplo, diversos vídeos com dicas de trabalho em sistema de *home office* têm circulado pelas mídias sociais, orientando trabalhadores a manterem uma certa “ordem” em suas casas e a conterem hábitos dos familiares para evitar crianças ou cônjuges passando atrás de um vídeo durante uma reunião por videoconferência.

Baldissera (2014c), a partir dos quais consideramos as possibilidades de influência dos gestores sobre os demais trabalhadores, no sentido de direcionar a circulação simbólica e a cultura organizacional. Ora, se agora todos os trabalhadores devem agir como se fossem gestores, todos devem ter senso de dono, entendemos que se conforma aí um ‘círculo-virtuoso-vicioso’ de disseminação dos padrões ideais de trabalho: os padrões que legitimam a gestão de si no trabalho. Isso porque não apenas os gestores formais comunicam a seus subordinados o que é esperado deles pelo ‘mercado de trabalho’, mas qualquer trabalhador que se destaque no empenho de alguma ação ou projeto também comunica para os demais colegas o que deve ser feito e como as coisas devem ser feitas para se obter sucesso.

Outra estratégia discursiva implicitamente presente em quase todas as matérias que legitimam o trabalhador gestor de si é uma tentativa de apagamento do conflito de interesses entre capital e trabalho. De acordo com Gaulejac (2007), a realização de si no contexto da ideologia gerencialista pressupõe que os problemas do mundo do trabalho sejam resolvidos por meio da subjetividade. É pela mobilização de seus recursos internos (como proatividade, positividade, engajamento às metas e à ‘proposta de valor’ da empresa) que o/a trabalhador constrói relações harmoniosas e produtivas para si e para a empresa. Se o/a trabalhador/a não está contente com sua remuneração e com seu cargo, a responsabilidade é integralmente sua, por não ter movimentado sua subjetividade (num contexto de trabalho mais intelectualizado em diferentes níveis) para fazer melhor e se destacar. Comunica-se, assim, que não há para quem reclamar, a não ser para si, portanto, não há conflitos.

Cabe, também, refletirmos sobre o fato de que as capacidades demandadas pelas organizações ao trabalhador idealizado são em sua maioria relativas à subjetividade das pessoas. Assim, transparece como prática discursiva a falsa ideia de que todos podem ser capitalistas: tanto o empregado, que tem liberdade para ser empreendedor dentro da empresa em que é funcionário (nesse caso, dono de seu capital intelectual); como o que pode se tornar um prestador de serviço empresário de si (inclusive trabalhando para a mesma empresa que o empregava antes); e todo o tipo de trabalhador que tem a possibilidade de “fazer dinheiro” e viver uma vida plena de recursos materiais, caso saiba investir corretamente sobras de sua remuneração no mercado financeiro. Dizemos que se trata de uma ideia falsa, fundamentados na definição do termo *capitalista* por Marx (2016), como o proprietário dos meios de produção. E também fundamentados no discurso empregado pelas matérias, que parece disseminar uma ideia equivocada de que os meios necessários para os resultados financeiros das organizações encontram-se, agora, na subjetividade de cada trabalhador.

Ainda que as capacidades mapeadas na pesquisa demonstrem que as organizações multiplicam exponencialmente seus resultados a partir de competências localizadas na subjetividade do trabalhador, essa lógica não é simples. Isso porque, assim como um motorista de *uber* que é proprietário de seu automóvel, o trabalhador gestor de si (tenha ele vínculo empregatício ou não) que é proprietário de seu aparelho de celular, de seu *notebook*¹³⁶ e de suas capacidades mentais, inventivas e subjetivas, também não é dono de outros meios sem os quais não se produzem as riquezas. Na atualidade, esses outros meios de produção se conformam cada vez mais em ativos cognitivos que, além de serem mais valorados financeiramente do que as capacidades humanas, são de propriedade das organizações, como o *software*; a marca; o serviço prestado ao cliente final; os dados informacionais que são coletados sobre os cidadãos. Portanto, o trabalhador gestor de si não pode ser considerado capitalista, pois continua seguindo regras, submetido aos valores (preços de custo, preços de venda, remuneração, entre outros) ditados pelo mercado, e dependendo das organizações para poder trabalhar.

No nosso entendimento, as capacidades subjetivas do trabalhador interessam muito às organizações (e são amplamente comunicadas pelas matérias pesquisadas) porque, com a transição da produção fordista para a produção flexível, o conteúdo informacional e os serviços adquirem mais valor do que a materialidade física dos produtos (CORSANI, 2003), e principalmente, valorizam ainda mais os produtos. Embora, como afirmamos no parágrafo anterior, na atualidade os ativos cognitivos de maior valor (sem os quais não se pode produzir) sejam de propriedade das organizações, são os ‘ativos’ de menor valor, oriundos da subjetividade dos trabalhadores (nesta tese evidenciados por meio das capacidades mapeadas), que tornam o trabalho mais “intenso” e aumentam a mais-valia dos processos produtivos¹³⁷ – o

¹³⁶ Lembramos que, durante a primeira revolução industrial, por exemplo, conforme Marx (2016), era comum os operários levarem para as fábricas suas próprias ferramentas e até mesmo sua vela para iluminar sua estação de trabalho.

¹³⁷ Exemplificamos de forma simplificada, mas que julgamos elucidativa: um aparelho de celular vale mais pelas suas funcionalidades tecnológicas do que pelos materiais físicos nele existentes (metal, plástico, eletrodos, entre outros). Esse mesmo aparelho pode ser preferido por um consumidor em detrimento de um outro, de outra marca, (mesmo tendo um valor de venda um pouco mais alto) por motivos como: a) a empresa dispõe de uma rede de distribuição mais eficiente (mais lojas físicas, mais agilidade de entrega pela loja virtual); b) os fluxos de comunicação e os processos de trabalho que vinculam o fabricante a sua rede de assistência técnica são mais transparentes e mais ágeis; c) os vendedores dessa marca são mais gentis; ou d) a campanha publicitária dessa marca é mais emotiva ou mais divertida. Todos esses motivos, assim como diversos outros possíveis, são substancialmente resultado de investimento de subjetividade de trabalhadores envolvidos nos processos de trabalho necessários para que a compra e o consumo do produto se efetivem, como: o desenvolvimento de aplicativos e *softwares* pelos profissionais de Tecnologia da Informação da empresa; o raciocínio lógico, a inventividade e a flexibilidade dos funcionários para propor e realizar uma distribuição ágil; as capacidades de relacionamento (comunicação, por exemplo) entre funcionários da fábrica e das empresas terceirizadas de assistência técnica; a empatia e afetividade dos vendedores das lojas; a criatividade dos profissionais dos setores de comunicação e publicidade.

que defendemos com base nas noções de intensidade de trabalho e dos distintos tipos de mais-valia relativa propostos por Dal Rosso (2008). Portanto, uma vez que as capacidades subjetivas são conformadoras do trabalhador gestor de si, compreendemos que o discurso legitimador da gestão de si no trabalho na atualidade contribui para a geração de mais-valia para as organizações e, por conseguinte, reflete, como prática social, a hegemonia do capital sobre o trabalho, em paralelo ao exercício de poder das organizações sobre os trabalhadores.

Julgamos importante ressaltar que, ao analisar revistas como a *Você S/A* e *Você RH*, retratamos a idealização do trabalhador gestor de si num contexto de vínculo empregatício relativamente mais vantajoso e seguro do que o experimentado pela maioria da força de trabalho no país e no mundo. Contudo, compreendemos que o discurso da autonomia e do protagonismo do trabalhador gestor de si, em suas diversas nuances, algumas destacadas nesta pesquisa, tende a preparar a sociedade, desde dentro das organizações, para realidades de trabalho extremamente precarizadas, como se percebe, por exemplo, nas relações de trabalho *uberizadas*. Assim, o incentivo à autonomia do trabalhador e ao desejo de autossuperação; a arquitetura e horizontalização hierárquica que simbolizam a fragilidade de vínculos; a romantização do desemprego; entre outros aspectos que encontramos nesta pesquisa, parecem extrapolar a prática discursiva do senso de dono e conformar uma prática social do “dono de fato”. O ‘mercado de trabalho’ já não espera que pensemos como se fôssemos os donos das organizações em que somos empregados, ele nos impele a sermos, de fato, donos (não da empresa que antes nos empregava, mas) de nossa própria sorte num mundo extremamente competitivo, meritocrático e cujos resultados são assimetricamente distribuídos privilegiando organizações e precarizando trabalhadores/as.

Em continuidade, também ressaltamos, conforme indicamos no capítulo metodológico, nossa escolha por nos referir aos sujeitos do mundo do trabalho como “trabalhadores”, uma vez que a maioria das matérias analisadas reforça o eufemismo da nomenclatura “colaboradores”¹³⁸, que, segundo Sólío (2017, p. 04) “artificializa uma comunidade social” entre os interesses de patrões e de empregados. Para a autora (2017, p. 08), “colaborar, em essência, significa cooperar, o que esteve presente, ou deveria estar, em qualquer atividade laboral. Colaborar, dessa forma, é parte, não o todo, numa relação de trabalho.”

¹³⁸ Importante destacar publicações de Sólío (2017; 2011) nas quais a autora desmistifica a suposta inocência do termo “colaborador” usado como falso sinônimo de “empregado”, “funcionário”, “trabalhador”. Nesses textos, além de explicitar o uso de tal termo para apagar conflitos próprios das relações de trabalho capitalistas, a autora resgata sua provável origem na atuação de judeus “colaboracionistas”, os quais, durante a Segunda Guerra Mundial, espionavam e denunciavam outros judeus que seriam destinados a campos de concentração.

Julgamos importante refletir sobre como a comunicação organizacional, especialmente na *dimensão da organização comunicada* (BALDISSERA, 2009), também prepara para a transição entre o ‘agir como dono’ e o ‘ser, de fato, dono’, na medida em que, como afirma Figaro (2005), novos vocabulários são postos em circulação, visando a efetivar a adesão intelectual e ideológica do trabalhador à visão de mundo do capital (da empresa). Portanto, antes, quando as organizações se referiam aos seus funcionários como “colaboradores” “parceiros”, entre outros substantivos, acionavam uma estratégia discursiva de apagamento das relações de trabalho e de suas contradições. Agora, essa forma de nomear os/as trabalhadores/as se tornou praticamente uma adequação, confirmando a realidade de desregulamentação das leis trabalhistas, em que muitas das pessoas que trabalham nas empresas e para as empresas não são mais suas funcionárias (são terceirizadas, quarteirizadas, *pejotizadas* ou contratadas temporariamente), e não são nada mais do que meras colaboradoras ou parceiras.

Por meio desta pesquisa, evidenciamos que essa agência da comunicação organizacional, especialmente na *dimensão da organização comunicada* (BALDISSERA, 2009) sobre a circulação simbólica a respeito do trabalho e do trabalhador/a idealizado/a não ocorre somente nos meios de comunicação oficiais das organizações empregadoras (como o *blog* interno, as redes sociais fechadas corporativas, a *newsletter*, o discurso no “café com o presidente”). Esses sentidos sobre o trabalho também são disseminados em veículos de comunicação massiva direcionada, como as revistas pesquisadas. A proximidade ideológica que constatamos entre as revistas *Você S/A* e *Você RH* e o setor empresarial, assim como a ausência de visões de trabalhadores/as “comuns” (sem hierarquia) sobre os assuntos abordados, revelam a posição dos trabalhadores (leitores) como meros espectadores das “falas de verdade” que determinam os valores aceitos e reproduzidos no ‘mercado de trabalho’. Dessa forma, as marcas textuais e estratégias discursivas dessas revistas acerca do que deve ser o trabalhador ideal são conformadoras do discurso organizacional sobre o trabalho na atualidade.

Importa elucidarmos que não consideramos a agência das revistas pesquisadas e das organizações como determinantes sobre a circulação simbólica acerca do mundo do trabalho. Num contexto de sociedade midiaticizada, como abordamos em nossa fundamentação teórica (BRAGA, 2012; FAUSTO NETO, 2010), e da facilidade de acesso a informações por diversas camadas da população, os conteúdos dessas matérias podem ser consumidos por trabalhadores, também em perspectiva crítica (questionadora), assim como outros conteúdos sobre o mundo do trabalho podem ser conhecidos e debatidos pelos trabalhadores no sentido de resistência. Porém, as evidências demonstram que o capital (as organizações) possui mais ferramentas para se exercer sobre o trabalhador, especialmente em contextos de escassez e de crises econômicas,

como a que deve assolar o mundo, em função da Covid-19, por exemplo. As organizações, além de se exercerem simbolicamente, por meio da comunicação (de revistas como as que analisamos), também detêm o poder econômico e legal de demitir, readmitir e definir padrões de trabalho e remuneração.

Cabe, ainda, destacarmos que a gestão de si também apresenta uma perspectiva positiva para o trabalhador na medida em que ele pode dar vazão à sua subjetividade e inventividade, e assim realizar-se por meio de seu trabalho. Todavia, além de essa perspectiva não ter sido foco desta pesquisa, as evidências apontam que os trabalhadores gestores de si têm sido substancialmente interessantes para o capital, na medida em que esses passam a exigir mais de si e a potencializar a mais-valia das organizações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ah!
Eu devia estar sorrindo
E orgulhoso
Por ter finalmente vencido na vida
Mas eu acho isso uma grande piada
E um tanto quanto perigosa
(Raul Seixas – Ouro de tolo)

Ambientados no contexto atual dos modos flexíveis de produção, especialmente nos aspectos relativos ao investimento da subjetividade do trabalhador em suas demandas produtivas, neste estudo, atentamos para as exigências, cada vez maiores, de que trabalhadores/as ajam com autonomia e protagonismo, tanto em suas atividades de trabalho, como no desenvolvimento de sua carreira. Sobretudo, focamos nas perspectivas comunicacionais dessas exigências, que promovem noções sobre o/a trabalhador/a ideal na contemporaneidade e disseminam como verdade modelar a concepção de trabalhador/a gestor/a de si.

Nessa direção, elegemos como objeto de estudo a circulação de sentidos sobre o trabalhador gestor de si e, para captarmos materialidades desses sentidos, selecionamos como objeto empírico matérias das revistas *Você S/A* e *Você RH*. Assim, buscamos responder ao objetivo geral de explicitar como veículos de comunicação voltados ao público corporativo (especialmente as revistas *Você S/A* e *Você RH*) promovem noções sobre o/a trabalhador/a ideal na contemporaneidade e disseminam como verdade modelar a concepção de gestão de si no trabalho.

Por meio da fundamentação teórica estudada, buscamos compreender as principais transformações e características das relações de trabalho nos modos de produção flexíveis na atualidade. Dessa forma, concebemos o trabalhador gestor de si a partir da ideia de que a experiência de autonomia (poder tomar decisões sobre suas tarefas, sobre suas metas e sobre os processos de trabalho, por exemplo) tende a colaborar para que as pessoas sintam-se como se trabalhassem para si, enquanto atuam por melhores resultados para o patrão. Ressaltamos que a gestão de si no trabalho trata-se de uma concepção que representa uma unificação do patrão e do empregado em um mesmo sujeito, ‘senhor e escravo de si’, concepção que pode ser encontrada tanto no trabalhador formalmente autônomo, *freelancer*, profissional liberal ou

uberizado, como também nas atitudes e nas prescrições de sucesso do/a trabalhador/a com vínculo empregatício.

Desenvolvemos nossa análise pautados em: explicar argumentos acionados em matérias das revistas *Você S/A* e *Você RH* que instituem o/a trabalhador/a ideal na contemporaneidade como gestor/a de si; averiguar estratégias discursivas empregadas nas matérias para legitimar o ideal de trabalhador/a como gestor/a de si; e em problematizar sentidos sobre o/a trabalhador/a ideal discursivamente movimentados nas matérias analisadas. Dessa forma, compreendemos ter contribuído com reflexões realizadas por autores que se dedicam a pensar sobre o mundo do trabalho na atualidade, como os que referenciamos nesta tese, na medida em que, afora as questões sociais por eles constatadas, procuramos identificar aspectos comunicacionais que conformam prescrições do trabalho e do trabalhador idealizados.

Como principais resultados, identificamos as características mais significativas do padrão de trabalhador/a de sucesso prescrito pelas revistas como: capacidades relacionais; capacidades de desenvolvimento; capacidades cognitivas; capacidades de desempenho; capacidades de flexibilidade e adaptação; capacidades de autonomia e protagonismo; e capacidade de insensibilidade. Também identificamos nessas matérias as seguintes estratégias discursivas que legitimam a gestão de si no trabalho: as características da idealização do perfil do trabalhador gestor de si; o silenciamento do trabalhador; a imprecisão das recomendações; a exaltação aos ambientes organizacionais democráticos e ‘descolados’; a disseminação do desejo de ser gestor; a romantização do desemprego e da atuação como autônomo; e as associações entre trabalho e dinheiro.

Nesse sentido, compreendemos que as revistas estudadas disseminam como verdade modelar a concepção de gestão de si no trabalho por meio da comunicação enfática a respeito de capacidades e competências relacionadas à subjetividade e aos esforços mentais do/a trabalhador/a. Essas capacidades e competências são coerentes com os aspectos estudados sobre os modos flexíveis de produção, segundo os quais o capital solicita cada vez mais ao/a trabalhador/a o investimento de sua inteligência reflexiva (em diferentes níveis), inclusive aos/às trabalhadores/as de funções mais simples e operacionais. Portanto, se uma das formas de obtenção de mais-valia relativa pelas organizações, na atualidade, ocorre em virtude do aumento exponencial da capacidade produtiva autônoma e subjetiva do/a trabalhador/a, os argumentos comunicados pelas revistas pesquisadas, que destacam essas capacidades, contribuem tanto para difundir o ideal de trabalhador na contemporaneidade, como para manter vigente a realidade do trabalhador gestor de si. Assim, uma vez que, conforme abordamos nesta tese, a gestão de si no trabalho se constitui em exigências cada vez maiores de entregas pelos/as

trabalhadores/as, sem que os resultados do trabalho sejam simetricamente distribuídos entre organizações e trabalhadores/as, as práticas discursivas que legitimam essa noção tendem a reforçar a exploração do trabalho pelo capital. E, na medida em que o discurso organizacional sobre o/a trabalhador/a gestor/a de si atribui as responsabilidades sobre o sucesso e o fracasso dos profissionais apenas aos esforços pessoais, esse discurso serve para a manutenção da perspectiva do capital sobre o trabalhador, e para a permanência do processo de alienação do trabalhador.

Cabe ressaltarmos que, apesar de as marcas textuais, argumentos e estratégias comunicacionais que legitimam a gestão de si no trabalho aparecerem em nossa análise no contexto do vínculo empregatício, esse discurso contém elementos constituintes do trabalho autônomo, do *freelancer*, do trabalho informal, do trabalho *uberizado* e do trabalho extremamente precarizado que vemos crescer nos últimos anos. Sobre esses elementos nos referimos a falsas ideias como: o trabalhador é o seu próprio chefe, e por isso está livre da alienação e da exploração de sua atividade; basta se esforçar e ser competente para ser bem remunerado por seu trabalho (como se não houvessem variáveis incontroláveis pelas pessoas interferindo nos resultados das organizações); ganha mais quem trabalha mais, entre outras. Porém, os elementos desse discurso remetem a um mundo do trabalho meritocrático inserido numa realidade assimétrica entre trabalhadores/as (por exemplo, tem mais condições de se preparar para os melhores cargos quem desfruta de condições sociais e econômicas abastadas desde a infância). A assimetria também ocorre em relação às entregas e às contrapartidas entre trabalhadores/as e organização: os primeiros entregam à organização esforços, produtividade e dedicação cada vez maiores, ao passo que essa última garante aos/às trabalhadores/as no máximo remunerações razoáveis, muitas vezes temporariamente, posto que o clima de alta velocidade de mudanças e de competitividade (como verificamos nas matérias pesquisadas) revela que tudo – e todos – são passageiros e substituíveis.

Assim, entendemos que o percurso desde a fundamentação teórica até nossa análise demonstra uma tendência de transição entre ‘senso de dono’ para o que chamamos de ‘realidade de dono’ que se concretiza no dever ser, no dever agir como dono, sendo que esses dois termos estão amparados na gestão de si no trabalho. O ‘senso de dono’ representa um conjunto de características atitudinais que as organizações almejam encontrar nos seus empregados e que são enfatizadas direta e indiretamente nas revistas que analisamos. Por sua vez, a ‘realidade de dono’ extrapola capacidades e comportamentos, e diz respeito a condições de trabalho. Transparece em matérias que desvelam dificuldades e incoerências quanto às demandas de exigência do ‘mercado de trabalho’ para com as pessoas que desejam ter sucesso profissional,

e é materializada nas entrelinhas do enaltecimento de trabalhadores formalmente autônomos, donos de seus próprios negócios, e da romantização do desemprego, por exemplo. Isso porque, para além da positividade dos personagens retratados pelas revistas, e das boas perspectivas projetadas nas matérias, essas situações contêm realidades de trabalho extremamente precarizado e sem garantias, que vêm aumentando em nossa sociedade. A ‘realidade de dono’, algo que há pouco apenas se avizinhava de profissionais bem qualificados (como os leitores projetados das revistas estudadas) em suas atitudes, tende a se tornar fato, não apenas para trabalhadores menos qualificados como os motoristas e entregadores vinculados a aplicativos, por exemplo, mas para a totalidade de trabalhadores/as. E os processos de comunicação que fazem circular sentidos sobre o trabalho, como os que analisamos nesta tese, se constituem, primeiro, de práticas discursivas que visam a naturalizar como verdade modelar os padrões idealizados de trabalho e o desejo de ser um/a trabalhador/a de sucesso. Em segundo lugar, esses processos de comunicação se atualizam como prática social, posto que também contribuem para as novas (às vezes nem tão novas) condições e realidades dos/as trabalhadores/as e, assim, reforçam a hegemonia do capital sobre o trabalho.

É importante ressaltarmos que as conformações da gestão de si discutidas neste estudo demonstram possibilidade de que trabalhadores/as se sintam pertencentes ao contexto produtivo, ao contribuírem com ideias e criatividade (em diferentes níveis) para que a produção se efetive. Nesse sentido, essas conformações podem ter potência para libertar trabalhadores/as da alienação de um trabalho sem sentido, mas dificilmente os/as libertam da exploração se as organizações (e o capital) dissimularem controvérsias, conflitos, relações de poder. Assim, a pesquisa que realizamos demonstrou mais possibilidades de a gestão de si servir como autodisciplina, impelindo o/a trabalhador/a a produzir mais e mais, e isentando o capital de compensar trabalhadores/as justamente por seu empenho. Dessa forma, entendemos que a gestão de si no trabalho transfere o âmbito de alienação do trabalhador, retirando-a da atividade de trabalho e inserindo-a no contexto do trabalho. Ou seja, o trabalhador deixa de ser alienado em relação às tarefas sobre as quais ele não sabe para que servem e no que contribuem para o produto final, (como ocorre na organização produtiva taylorista); e passa a ser alienado em relação ao contexto do trabalho, pois agora parece que o capital se empenha em tornar opacas as formas como os trabalhadores são explorados e disciplinados a produzir cada vez mais.

Também explicitamos que nossa pesquisa se voltou para um tipo de trabalho produtivo, entre outras possibilidades dos modos de produção vigentes na contemporaneidade. A noção de trabalhador/a gestor/a de si é relacionada a atividades de trabalho que não apenas permitem, mas necessitam, em algum nível, da intelectualidade humana. Todavia, também vêm

aumentando substancialmente, entre outras formas de trabalho, algumas que convocam os trabalhadores apenas como corpos tarefeiros, dirigidos e ritmados por algoritmos.

Nossa tese evidencia a relevância de novos estudos que se aprofundem em outros aspectos relativos à gestão de si no trabalho, tanto estudos de áreas de Comunicação, como de outras áreas, tais como: a) pesquisas que envolvam a percepção de trabalhadores sobre os sentidos de trabalho que abordamos e ou sobre outros sentidos possíveis; b) estudos que contemplem a atuação de profissionais de comunicação organizacional nesse contexto; c) abordagens sobre aspectos específicos das realidades de trabalho aqui retratadas, por exemplo, avaliações ergológicas sobre pessoas que trabalham, ainda que por poucas horas diárias, em móveis e espaços (pufes, sofás etc.) que não foram projetados para o trabalho com computadores e telefones celulares; d) pesquisas sobre aspectos psíquicos relacionados à ausência de vínculos e de garantias mínimas de segurança de emprego e renda; e e) estudos sobre a gestão de si no trabalho em contextos mais específicos decorrentes da crise pós-pandemia da Covid-19; entre outros.

Finalmente, entendemos que nossa reflexão se mostra oportuna no contexto de desregulamentação de leis trabalhistas e perda de direitos por trabalhadores/as, como vem ocorrendo em diversos países há alguns anos. Ademais, a discussão que propomos nesta tese mostra-se pertinente com a conjuntura de crise econômica mundial que se inicia, em decorrência da pandemia da Covid-19, e que tende a fragilizar trabalhadores/as e a precarizar ainda mais as condições e a realidade de trabalho. Exemplo disso, no caso do Brasil, é a Medida Provisória 936¹³⁹, emitida pelo Governo Federal, que permite redução de salário e prevê que as negociações sobre essa redução sejam em “acordo individual expesso” entre empregado e empregador, sem a intermediação de sindicatos. Além disso, por exemplo, apesar de muitas pessoas poderem transferir suas atividades de trabalho desde as sedes das organizações empregadoras para atuarem em suas casas (e assim, manterem seus empregos), são raras as discussões sobre quem arca com possíveis custos adicionais desses trabalhadores com internet, energia elétrica, e ferramentas tecnológicas. Inferimos que esse contexto acarretará novas situações e/ou mais incidência de velhas situações nas quais os/as trabalhadores/as devem agir

¹³⁹ A Medida Provisória Nº 936 (BRASIL, 2020), publicada em 01 de abril de 2020, institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda, e entre outras decisões, autoriza as empresas a reduzirem em até 70% a jornada de trabalho, com redução equivalente de remuneração, enquanto durar o estado de calamidade pública, em virtude da pandemia. O percentual reduzido do salário seja pago ao/à trabalhador/a pelo Governo Federal e o cálculo será realizado sobre o percentual da parcela de seguro desemprego a que o/a trabalhador/a teria direito, o que normalmente é inferior ao valor do salário normal. Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-936-de-1-de-abril-de-2020-250711934>. Acesso em: 07 abr 2020.

como (e ser) gestores de si (e de seus recursos que precisam ser investidos no trabalho). Também compreendemos que, devido ao fantasma do desemprego e aos exércitos de reserva que serão formados pela crise, os/as trabalhadores/as poderão ter menos espaço e menos força para negociar seus direitos. Esse contexto indica a importância de um olhar crítico para as formas como as organizações se comunicam diretamente e indiretamente com seus trabalhadores/as e com a sociedade em geral, fazendo circular padrões e idealizações sobre o trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. 6ª edição. São Paulo: Brasiliense, 1996.
- ALVES, Giovanni. **Trabalho e subjetividade**: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Boitempo, 2011.
- ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão**: o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo Editorial, 2018.
- ANTUNES, Ricardo. Trabalho. In.: CATTANI, Antônio David; HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 2009.
- ANTUNES, Ricardo. Anotações sobre o capitalismo recente e a reestruturação produtiva. In.: ANTUNES, Ricardo; SILVA, Maria Aparecida Moraes (Orgs.). **O avesso do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Expressão Popular, 2004a.
- ANTUNES, Ricardo. Algumas teses sobre o presente (e o futuro) do trabalho: perenidade e superfluidade do trabalho. In: II Conferencia internacional La obra de Carlos Marx y los desafíos del siglo XXI, 2004, Habana, Cuba. **Anais eletrônicos...** 2004b. Disponível em: <https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso04/ponencias04.htm> Acesso em: 20 jun 2019.
- ANTUNES, Ricardo; PINTO, Geraldo Augusto. **A fábrica da educação**: da especialização taylorista à flexibilização toyotista. São Paulo: Cortez, 2017.
- APESAR de queda geral, revistas crescem em digital. **Meio & Mensagem**, 19 mar 2018. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/ultimas-noticias/2018/03/19/apesar-de-queda-geral-revistas-crescem-em-digital.html>. Acesso em: 05 set. 2019.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional, tecnologias e vigilância: entre a realização e o sofrimento. **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação**, Brasília, v.17, n.2, mai./ago. 2014a.
- BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e a interação nas organizações. In.: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Cultura e interação**. p. 113 – 124. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014b.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação, cultura e interação nas organizações. In: MARCHIORI Marlene (Org.). **Cultura e interação**. p. 87-99. São Caetano do Sul; Difusão Editora, 2014c.
- BALDISSERA, Rudimar. Organizações como *complexus* de diálogos, subjetividades e significação. In.: KUNSCH, Margarida. **Comunicação como fator de humanização nas organizações**. p. 61-76. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação, Organizações e Comunidade: disputas e interdependências no (re)tecer as Culturas. In: III Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. **Anais...** São Paulo, 2009. Disponível em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Rudimar.pdf. Acesso em: 14 dez. 2015.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone; SOARES, A. (Orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. p. 149-177. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

BALDISSERA, Rudimar. **Imagem-conceito**: anterior à comunicação, um lugar de significação. Tese (Doutorado em Comunicação Social). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

BARBOSA, Júlio César. Princípios organizacionais: processo de construção no contexto do discurso organizacional. In.: FARIAS, Luiz Alberto de. (Org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARICHELLO, Eugenia Maria Mariano da Rocha. Mídiatização e cultura nas organizações da contemporaneidade: o processo de mídiatização como matriz de práticas sociais. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Contexto Organizacional Mídiatizado**. São Paulo; Rio de Janeiro: Difusão; Senac, 2014, v. 8, p. 37-43.

BASUALDO; Victoria; ESPONDA, Maria Alejandra. La expansión de la tercerización a nivel global a mediados de los años setenta, sus antecedentes históricos y su alcance actual. In: BASUALDO; Victoria. **La tercerización laboral: orígenes, impacto y claves para su análisis em América Latina**. Buenos Aires: Siglo Veintiuno, 2014.

BERNARDO, Marcia Hespagnol. **Trabalho duro, discurso flexível**: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores. São Paulo: Expressão Popular, 2009.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

BRAGA, José Luiz. Circuitos *versus* Campus. In: JANOTTI JR, J; MATTOS, M. A; JACKS, N. **Mediação & Mídiatização**. COMPÓS, p. 31-52. Salvador: EDUFBA, 2012.

BRASIL. **Lei nº 13.467**, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm. Acesso em: 05 set. 2019.

BRASIL. Medida provisória nº 936, de 01 de abril de 2020. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 158, n. 63-D, p. 1, 01 abr. 2020. Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-936-de-1-de-abril-de-2020-250711934>. Acesso em: 07 abr 2020.

BREED, Warren. Controlo social na redação: uma análise funcional. In.: TRAQUINA, Nelson. (Org.). **Jornalismo: questões, teorias e "estórias"**. 2. ed. Lisboa: Vega, 1999.

BRITTO, Denise Fernandes. **Trabalho e cultura organizacional no discurso da mídia**: uma análise da revista Você S/A. Tese (Doutorado em Sociologia). Universidade Federal de São Carlos. Centro de Educação e Ciências Humanas UFSCar, São Carlos, 2014.

CARVALHO, José Luis L. F.; CARVALHO, Frederico A. A.; BEZERRA, Carol. O monge, o executivo e o estudante ludibriado: uma análise empírica sobre leitura eficaz entre alunos de administração. **Cadernos EBAPE.BR**. v. 8, n. 3, p. 535-549, set. 2010.

CATÁLOGO DE TESES E DISSERTAÇÕES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Disponível em: <https://catalogodeteses.capes.gov.br>. Diversos acessos: 15 jun. 2019 a 22 ago. 2019.

CORSANI, Antonella. Elementos de uma ruptura: a hipótese do capitalismo cognitivo. In: COCCO, Giuseppe (Org). **Capitalismo cognitivo: trabalho, redes e inovação**. p.15-32. Rio de Janeiro: D&PA, 2003.

COSTA, Silvia Generali da. **Comportamento organizacional: cultura e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

COSTA, Alessandra Mello da; BARROS, Denise Franca; MARTINS, Paulo Emílio Matos. A alavanca que move o mundo: o discurso da mídia de negócios sobre o capitalismo empreendedor. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 357 - 375, 2012.

CRELIER, Cristiane. Desemprego cai para 11,9% na média de 2019; informalidade é a maior em 4 anos. **Agência IBGE notícias**. Editoria Estatísticas Sociais. 28 fev. 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/26974-desemprego-recua-para-11-2-e-carteira-assinada-cresce-no-tri-encerrado-em-janeiro>. Acesso: 05 mar. 2020.

CURVELLO, José. Um olhar comunicacional sobre autonomia e interdependência nas relações de trabalho. In: KUNSCH, Margarida. **A comunicação com fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010, p. 77-91.

CURVELLO, José. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

DAL ROSSO, Sadi. **O ardil da flexibilidade: os trabalhadores e a teoria do valor**. São Paulo: Boitempo, 2017.

DAL ROSSO, Sadi. **Mais trabalho: a intensificação do labor na sociedade contemporânea**. São Paulo: Boitempo, 2008.

DANTAS, Marcos. **A lógica do capital informação: a fragmentação dos monopólios e a monopolização dos fragmentos num mundo de comunicações globais**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

DARDOT; Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo: um ensaio sobre a sociedade liberal**. São Paulo: Boitempo, 2016.

DE DECCA, Edgar. A ciência da produção: fábrica despolitizada. **Revista Brasileira de História**, São Paulo, v.3, n.6, p. 47-79, 1984.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth. Desejo ou motivação? A interrogação psicanalítica sobre o trabalho. In.: DEJOURS, Christophe et al. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. p. 33-43. São Paulo: Atlas, 1994.

DELFANTI, Alessandro. Como é trabalhar em um galpão da Amazon. In: **Digilabour**, n 41, nov 2019. Disponível em: <https://mailchi.mp/uol/digilabour-41>. Acesso: 05 jan 2020.

DUARTE, Maria Paula F. C.; MEDEIROS, Cintia R. de O.. *Pop-Management: 15 anos depois – a incorporação do pop-management no trabalho de executivos de grandes empresas*. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, nº 1, Rio de Janeiro, jan./mar., 2019.

ENGELS, Friedrich. **A situação da classe trabalhadora na Inglaterra**. São Paulo: Boitempo, 2008.

FACEBOOK, Nubank e Spotify e mais 16 empresas que estão recrutando. **Exame.com**, 22 ago. 2018. Disponível em <https://exame.abril.com.br/carreira/facebook-nubank-e-spotify-e-mais-16-empresas-que-estao-recrutando>. Acesso em: 06 jun. 2019.

FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

FAUSTO NETO, Antonio. A circulação além das bordas. In.: FAUSTO NETO, Antonio; VALDETTARO, Sandra. (Orgs.). **Mediatización, sociedade y sentido: diálogos entre Brasil y Argentina**. Departamento de Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Rosario, 2010, p. 02-15. Disponível em: <https://fcpolit.unr.edu.ar/wp-content/uploads/Mediatizaci%C3%B3n-sociedad-y-sentido.pdf>. Acesso: 05 jan 2019.

FERREIRA, Dôuglas Aparecido. **O jornal que “subiu as escadas”**: um estudo sobre as estratégias de comunicação e as representações de papéis que marcam o jornal interno Piãoeiro/Roda Livre de Lagoa da Prata-MG. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social). Pontifícia Universidade de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017.

FIGARO, Roseli. O homem, a cultura e as relações no mundo do trabalho. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. p. 91-103. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

FIGARO, Roseli. O mundo do trabalho e as organizações. In: **Organicom**, v. 5, n. 9, pp. 90 – 100, 2008.

FIGARO, Roseli. Comunicação no mundo do trabalho: instrumentalizando a razão comunicativa. In: FIGARO, Roseli. (Org.). **Gestão da comunicação: no mundo do trabalho, terceiro setor, e cooperativismo**. São Paulo: Atlas, 2005.

FILGUEIRAS, Vitor. Trabalho análogo ao escravo e o limite da relação de emprego: natureza e disputa na regulação do Estado. In: **Brasiliana Journal for Brazilian Studies**, v. 2, n.2, p. 187-218, nov. 2013. Disponível em: <https://tidsskrift.dk/index.php/bras/issue/view/1881>. Acesso: 05 jan 2020.

FLEURY, M. Teresa (Org.) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.

FONSECA, Joaquim da. **Tipografia & design gráfico: design e produção gráfica de impressos e livros**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1987.

FRANÇA, Vera. Comunicação e cultura: relações reflexivas em segundo grau. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e comunicação organizacional**. v. 2, p. 1-10. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FREZZA, Márcia; GRISCI, Carmem L. I.; KESSLER, Cristiano K. Tempo e espaço na contemporaneidade: uma análise a partir de uma revista popular de negócios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, p. 487-503, 2009.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida: Ideias & Letras, 2007.

GEERTZ, Clifford. **Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GLASSDOOR compra Love Mondays. **Baguete Diário**, Porto Alegre, 08 set. 2016. Disponível em: <https://www.baguete.com.br/noticias/08/09/2016/glassdoor-compra-love-mondays>. Acesso em: 02 out. 2019.

GOFFMAN, Erving. **A Representação do Eu na Vida Cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1996.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e Toyotismo**. São Paulo: Boitempo, 1999.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins *et al.* Carreira e sucesso em uma revista de negócios: uma análise à luz da quantofrenia gerencialista. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. v. 14; n. 1, p. 19-30, Jan-Abr, 2015. Disponível em: <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/issue/view/111>. Acesso em: 15 mar 2020.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Trabalho imaterial. In: CATTANI, Antônio David; HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do Cansaço**. Petrópolis: Vozes, 2017.

HAN, Byung-Chul. **Psicopolítica: neoliberalismo y nuevas técnicas de poder**. Barcelona: Herder Editorial S.L, 2014.

HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL. **Revista de administração e negócios**, c2020. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br>. Diversos acessos: 15 ago. 2019 a 05 set. 2019.

HAUBRICH, Gislene Feiten. **Dos enigmas de “hefesto”**: cultura, comunicação e trabalho na perspectiva dos discursos organizacionais. Dissertação (Mestrado em Processos e Manifestações Culturais). Universidade Feevale, Novo Hamburgo, 2014.

HOLZMANN, Lorena. **Controle e disciplinamento da força de trabalho e tecnologia: estratégias e resistências**. Porto Alegre: Escritos, 2015.

HOLZMANN, Lorena. Toyotismo. In: CATTANI, Antônio David; HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011.

HOLZMANN, Lorena; CATTANI, Antônio David. Taylorismo. In: CATTANI, Antônio David; HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011.

HSM. Plataforma de conhecimento. Disponível em: <https://www.hsm.com.br>. Diversos acessos: 15 ago. 2019 a 05 set. 2019.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil**, 2019 [online]. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101681>. Acesso: 15 jan. 2019.

IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. **Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações**. Disponível em <http://bdtd.ibict.br>. Diversos acessos: 15 abr. 2019 a 22 ago. 2019.

IUH ON-LINE. [Nota de rodapé: Uberização]. In: MACHADO, Ricardo. Uberização traz ao debate a relação entre precarização do trabalho e tecnologia [entrevista com Ludmila Costhek Abílio]. **Revista IHU On-line**, v. 17, n. 503, 2017. Disponível em: <http://www.ihuonline.unisinos.br/edicao/503>. Acesso em: 10 nov. 2019.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Carta de Conjuntura Nº 44**, 3º trimestre de 2019. 11 jul. 2019 [online]. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=34894&Itemid=3. Acesso em: 05 set. 2019.

KOZLAKOWSKI, Allan. **As configurações discursivas do ethos empreendedor**: estudo dos contratos de comunicação sobre empreendedorismo na Revista VOCÊ S/A. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014.

LAUDA, Luciene Zenaide Andrade. **Dispositivos de gestão e controle sobre o trabalho**: um estudo sobre os gerentes de contas das agências de turismo corporativo e Institucional). Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Porto Alegre, 2013.

LIMA, Maria Isabel Rodrigues; BALDISSERA, Rudimar. Comunicação de Duplo-Vínculo nas Organizações. In: **Gestão e Desenvolvimento**, v. 4, p. 109-118, 2007.

LORENZI, Fabiane Langon. **Um herói contemporâneo em Você S/A**: problematizando a produção do sujeito empreendedor. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e Institucional) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Psicologia, Porto Alegre, 2014.

MANTOVANI, Fernando. Atitude de dono: como formar uma equipe com esse perfil? In: **Revista Exame**, 02 jun 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/blog/sua-carreira-sua-gestao/atitude-de-dono-como-formar-uma-equipe-com-esse-perfil>. Acesso em: 20 de jun. 2019.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

MARIOTTI, Humberto. Gregory Bateson: um cérebro privilegiado. Disponível em: http://pavoniking.hospedagemdesites.ws/imagens/trabalhosfoto/211999_Bateson.pdf. Acesso em: 19 mai. 2020

MARTINS, Marta Terezinha Motta Campos. **Diálogo e interações face a face na comunicação interna**: um estudo da oralidade nas organizações. Tese (Doutorado em Comunicação). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

MARX, Karl. **O capital**: crítica da economia política. Livro I. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 2016.

MORENO, A. *et al.* **Latin American Communication Monitor 2016 - 2017**: tendencias en comunicación estratégica. Madrid, España: EUPRERA/DIRCOM, 2017. Disponível em: <http://latincommunicationmonitor.com/site/wp-content/uploads/2017/05/LCM-2016-2017.pdf>. Acesso em: 05 set. 2019.

NEFFA, Julio César. **El proceso de trabajo y la economía del tiempo**: contribución al análisis crítico de K. Marx, F.W. Taylor y H. Ford. Buenos Aires: Humanitas, 1990.

OFFE, Claus. Trabalho como categoria sociológica fundamental? In.: **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v. 4, nº 10. Rio de Janeiro, 1989. Disponível em: http://www.anpocs.com/images/stories/RBCS/10/rbcs10_01.pdf. Acesso em: 20 jun. 2019.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; HENRIQUES, Márcio Simeone; LIMA; Fábia. Um modelo analítico das práticas discursivas no contexto das organizações: proposta metodológica em construção. In.: XXVIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação (COMPÓS). **Anais...** Porto Alegre, 2019. Disponível em: http://www.compos.org.br/biblioteca/trabalhos_arquivo_AQNHMN8LJY4B5043FCE9_28_7433_21_02_2019_23_20_42.pdf. Acesso em: 02 out. 2019.

OLTRAMARI, Andrea P.; FRIDERICHS, Bibiana de. P.; GRZYBOVSKI, Denize. Carreira, família e a dialógica do assujeitamento: o discurso vigente em uma revista popular de negócios. In.: **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 112-130, 2014.

OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenções**. c1996-2020. Disponível em: <https://www.ilo.org/brasil/convencoes/lang--pt/index.htm>. Acesso em: 20 jun. 2019.

ONU e OIT: Desafios do futuro do trabalho são prioritários para agenda de cooperação na América Latina e no Caribe. **OIT Notícias**, 17 set. 2019. Disponível em https://www.ilo.org/brasil/noticias/WCMS_719334/lang--pt/index.htm. Acesso em: 19 set. 2019.

PATI, Camila. Fale isto ao ser demitido se quiser sair com elegância da situação. **Você S/A**, 06 fev 2020 [online]. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/carreira/fale-isto-ao-ser-demitido-se-quiser-sair-com-elegancia-da-situacao>. Acesso em: 15 mar. 2020.

PAULA, Leda Queiroz de. **Você S. A.**: linguagem empresarial, discursividade e interpelação. Dissertação (Mestrado em Estudos da Linguagem) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Estudos da Linguagem, Campinas, 2003.

PERROT, Michelle. **Os excluídos da história**: operários, mulheres e prisioneiros. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

PESQUISA Comunicação interna 2012. **Associação Brasileira de Comunicação Empresarial**. Disponível em:

<http://www.aberje.siteprofissional.com/pesquisa/PesquisaComunicacaoInterna2012.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2015.

PINHO, José Benedito. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: UFV, 2006.

PUBLIABRIL. Informações comerciais, c2015. Disponível em: <http://publiabril.abril.com.br>. Diversos acessos: 15 ago. 2019 a 05 set. 2019.

RANSONI, Marcus. Como fazer seu colaborador pensar e agir como dono. **Jornal do Comércio**, Porto Alegre. Caderno Empresa e Negócios, 02 maio 2017 [online]. Disponível em: https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/2017/04/cadernos/empresas_e_negocios/557135-como-fazer-seu-colaborador-pensar-e-agir-como-dono.html. Acesso em: 05 ago 2019

REBECHI, Claudia Nociolini. A gestão da comunicação no processo de racionalização do trabalho: os ditames de relações públicas no Brasil e na França (anos 1930-1960). In: **Organicom**, v. 12, n. 23, pp. 15 -27, 2015.

REBECHI, Claudia Nociolini. **Comunicação nas relações de trabalho**: análise crítica de vozes da comunicação organizacional no Brasil. Dissertação (mestrado em Ciências da Comunicação). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

RIBEIRO, Igor. Abril vende Exame a BTG Pactual. **Meio & Mensagem**, 05 dez 2019. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2019/12/05/abril-vende-exame-a-btg-pactual.html>. Acesso: 05 fev 2020.

RIVIÈRE, Claude. **Os ritos profanos**. Petrópolis: Vozes, 1996.

ROBBINS, Stephen P; DECENZO, David. **Fundamentos de Administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4ª edição. São Paulo: Practice Hall, 2004.

ROSSO, Leila Urioste. **O impacto das novas tecnologias sobre as competências profissionais da geração baby boomer**. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2015.

SÁNCHEZ, Arturo Lahera. Conquistando los corazones y las almas de los trabajadores: la participación de los trabajadores en la calidad total como nuevo dispositivo disciplinario. In: CASTILHO, Juan José. **El trabajo recobrado**: una evaluación de trabajo realmente existente em España. Buenos Aires: Miño y Dávila, 2005.

SANTOS, Eduardo Altheman Camargo. **Por uma teoria crítica do neoliberalismo**: Marcuse no século XXI. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, São Paulo, 2018.

SANTOS, Elisabeth Cavalcante dos; BISPO, Danielle de Araújo; DOURADO, Débora Paschoal. A utilização da teoria social do discurso de Fairclough nos estudos organizacionais. **Revista interdisciplinar de gestão social**. v.4, n.º.1, p. 55- 73, jan /mar 2015.

SANTOS, Wilson Emanuel Fernandes dos. **O trabalhador digitalizado**: a formação do sujeito neoliberal no setor bancário (2008-2018). Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, São Paulo, 2018.

SMARTLAB. Observatório de Saúde e Segurança do Trabalho. Disponível em: <https://smartlabbr.org/sst/localidade/0?dimensao=perfilCasosAcidentes>. Acesso em: 05 jan. 2020.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHVARSTEIN, Leonardo. Dialéctica del contrato psicológico del sujeto con su organización. In SCHVARSTEIN, Leonardo; LEOPOLD, Luis. **Trabajo y subjetividad: entre lo existente y lo necesario**. Buenos Aires: Paidós, 2005.

SCHVARSTEIN, Leonardo. **Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes**. 2ª edição. Buenos Aires: Paidós, 2002.

SEVÉ, Lucien. **Marxismo e teoria da personalidade**. V. 1. Lisboa: Livros Horizonte, 1979.

SILVA, Cássia Aparecida Lopes da. **Comunicação organizacional na gestão do trabalho: papéis dos gestores de equipe e natureza da comunicação**. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Porto Alegre, 2016.

SÓLIO, Marlene Branca. Colaborador e *coworking*, exemplo de estratégias do discurso neoliberal no século XXI. In: XI Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. **Anais...** Belo Horizonte, 2017.

SÓLIO, Marlene Branca. Comunicação organizacional frente à flexibilidade de um novo paradigma social. In: **Revista comunicação midiática**. Vol. 9. N. 3, p. 41 – 55. Bauru/SP, 2014. Disponível em: <https://www2.faac.unesp.br/comunicacaomidiatica/index.php/CM/article/view/169>. Acesso em: 05 fev 2020.

SÓLIO, Marlene Branca. Responsabilidade social empresarial: caminho para uma nova organização social. In: **Revista Conexão**, v.10, n. 21, jul/dez 2011. Caxias do Sul: Educs, 2011.

SÓLIO, MARELENE BRANCA. **Comunicação, psicanálise e complexidade: abordagem sobre as organizações e seus sujeitos**. Caxias do Sul/RS: EDUCS, 2010.

STORCH, Laura Strelow. **O leitor imaginado no jornalismo de revista: uma proposta metodológica**. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação). – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação. Porto Alegre, 2012.

STURM, Ingrid Nancy. **Você está chorando ou vendendo lenço?: as relações interdiscursivas no discurso sobre o trabalho na administração moderna: a prática discursiva da VOCE SA**. Tese (Doutorado em Estudos da Linguagem) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Estudos da Linguagem, Campinas, 2006.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1995.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thomson, 2004.

TRAQUINA, Nelson. **Teorias do jornalismo**. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2005.

UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **LUME - Repositório Digital de Teses e Dissertações**. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br>. Diversos acessos: 01 ago 2019 a 20 ago 2019.

URIBE, Pablo Munera. **La idea de organización**: una concepción amplia para una acción efectiva. Medellín: Editorial comunicación, 2009.

VIRNO, Paolo. **Gramática da multidão**: para uma análise das formas de vida contemporâneas. Tradução: Leonardo Retamoso Palma. Santa Maria: [s.n.], 2003.

VOCÊ RH. **Causa mortis**: trabalho. São Paulo: Editora Abril, edição 6, fevereiro 2019.

VOCÊ RH. **Eventos**. Editora Abril. Disponível em: <http://publiabril.abril.com.br/marcas/voce-rh/plataformas/eventos>. Acesso em: em 05 set. 2019.

VOCÊ RH. **Seu salário em 2020**. São Paulo: Editora Abril, edição 64, outubro-novembro, 2019.

VOCÊ S/A. **Caçador de soluções**: o setor de *facilities* deve movimentar 110 bilhões de reais nos próximos cinco anos e precisa de profissionais que pensem estrategicamente. São Paulo: Editora Abril, edição 260, janeiro de 2020b.

VOCÊ S/A. **Construa sua marca pessoal**. São Paulo: Editora Abril, edição 247, dezembro 2018.

VOCÊ S/A. **O guia do autoconhecimento**. São Paulo: Editora Abril, edição 255, agosto 2019b.

VOCÊ S/A. **Jeitão de startup**: São Paulo: Editora Abril, edição 250, março, 2019c.

VOCÊ S/A. **Novata em expansão**: no Brasil desde 2009, a farmacêutica sul-africana Aspen Pharma organiza a casa e estrutura processos para continuar crescendo no ritmo de 48% ao ano. São Paulo: Editora Abril, edição 261, fevereiro de 2020a.

VOCÊ S/A. **Pausa merecida**. São Paulo: Editora Abril, edição 255, agosto 2019a.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. Tradução: Mário Moraes. São Paulo: Martin Claret, 2013.

WOOD Junior; Thomaz; PAULA, Ana Paula Paes de. **Pop-management**: a literatura popular de gestão no Brasil. Relatório nº3/2002. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2002. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2958>. Acesso em: 05 set. 2019.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – AMOSTRA TOTAL

Revista	Edição	Editoria	Título	Produtores animadores
Você S/A	245/Out 2018	Matéria principal	O celular no controle	Texto: Elisa Tozzi e Natalia Gómes Fotos: Germano Lüders, e Leandro Fonseca e Luiz Guilherme Ilustração: Otavio Silveira Bonecos: Marcos Müller
Você S/A	245/Out 2018	Por dentro das empresas	Na ordem dos bilhões	Texto: Mariana Poli Fotos: Camila Fontana
Você S/A	245/Out 2018	Por dentro das profissões	Decifrando números	Texto: Michele Loureiro Fotos: Germano Lüders
Você S/A	247/Dez 2018	Matéria principal	Construa sua marca pessoal	Texto: Michele Loureiro Fotos: Germano Lüders, e Fabiano Accorsi, e Leandro Fonseca, e Leo Drumond (Nitro) Ilustração: Lovatto
Você S/A	248/ Jan 2019	Matéria principal	Como ganhar dinheiro em 2019	Texto: Natalia Gómez Fotos: André Valentim e Germano Lüders Ilustração: Lovatto
Você S/A	248/ Jan 2019	Por dentro das empresas	Uma gigante em transformação	Texto: Luciana Lima Fotos: Germano Lüders
Você S/A	248/ Jan 2019	Por dentro das profissões	Moda conectada	Texto: Michele Loureiro Fotos: Germano Lüders
Você S/A	249/Fev 2019	Matéria principal	A jornada do líder	Texto: Nataly Pugliesi Fotos: Germano Lüders, e Alexandre Battibugli e Omar Paixão Ilustração: Weberson Santiago e Marcos Müller
Você S/A	249/Fev 2019	Por dentro das empresas	Unicórnio na puberdade	Texto: Luciana Lima Fotos: Germano Lüders
Você S/A	249/Fev 2019	Por dentro das profissões	Primeira página	Texto: Luciana Lima Fotos: Fabiano Accorsi
Você S/A	250/Mar 2019	Matéria principal	Seja um profissional ágil	Texto: Luciana Lima Fotos: Germano Lüders e Leandro Fonseca Ilustração: Lovatto e Davi Augusto
Você S/A	250/Mar 2019	Por dentro das empresas	Jeitão de startup	Texto: Monique Lima Fotos: Leandro Fonseca e Germano Lüders
Você S/A	250/Mar 2019	Por dentro das profissões	Hora de decolar	Texto: Erica Martin Fotos: Divulgação Octa Drones
Você S/A	251/Abr 2019	Matéria principal	Carreiras múltiplas	Texto: Nataly Pugliesi Fotos: Alexandre Battibugli e Germano Lüders Ilustrações: Guilherme Henrique
Você S/A	251/Abr 2019	Por dentro das empresas	Na mira da concorrência	Texto: Monique Lima Fotos: Omar Paixão
Você S/A	251/Abr 2019	Por dentro das profissões	Alta voltagem	Texto: Mariana Amaro Fotos: Germano Lüders

(Continua...)

Revista	Edição	Editória	Título	Produtores animadores
Você S/A	252/Mai 2019	Matéria principal	Invista agora	Texto: Alexa Meirelles e Juliana Americo Fotos: Alexandre Battibugli e Leandro Fonseca Ilustração: Sérgio Bergocce
Você S/A	252/Mai 2019	Por dentro das empresas	Empenho em cuidar	Texto: Monique Lima (Estagiária sob supervisão da jornalista Elisa Tozzi) Fotos: Germano Lüders
Você S/A	252/Mai 2019	Por dentro das profissões	Desbravadores de tendências	Texto: Marina Verenicz (Estagiária sob supervisão de Elisa Tozzi) Fotos: Germano Lüders
Você S/A	253/Jun 2019	Matéria principal	Assédio sexual no trabalho	Texto: Alexa Meirelles Fotos: Pedro Silveira e Germano Lüders Ilustrações: Davi Augusto
Você S/A	253/Jun 2019	Por dentro das empresas	A todo vapor	Monique Lima (Estagiária sob supervisão da jornalista Elisa Tozzi) Fotos: Germano Lüders e Omar Paixão
Você S/A	253/Jun 2019	Por dentro das profissões	Escavadores de dados digitais	Texto: Marina Verenicz (Estagiária sob supervisão de Elisa Tozzi) Fotos: Leandro Fonseca
Você S/A	254/Jul 2019	Matéria principal	O mito da meritocracia	Texto: Nataly Pugliesi Fotos: Germano Lüders e Aléxis Prappas Ilustrações: Davi Augusto
Você S/A	254/Jul 2019	Por dentro das empresas	Diversão é o lema	Texto: Alexa Meirelles Fotos: Germano Lüders
Você S/A	254/Jul 2019	Por dentro das profissões	Construindo soluções	Texto: Marina Verenicz (Estagiária sob supervisão de Elisa Tozzi) Fotos: Alexandre Battibugli
Você S/A	255/Ago 2019	Matéria principal	O guia do autoconhecimento	Texto: Marcia Di Domenico Fotos: Daniela Toviansky Ilustrações: Otávio Silveira e Victor Beuren
Você S/A	255/Ago 2019	Por dentro das empresas	Voando alto	Texto: Marina Verenicz (Estagiária sob supervisão da jornalista Elisa Tozzi) Fotos: Divulgação
Você S/A	255/Ago 2019	Por dentro das profissões	Caiu na rede	Monique Lima (Estagiária de Redação) Fotos: André Valentim
Você S/A	256/Set 2019	Matéria principal	Transforme-se num talento digital	Texto: Natália Gómez Fotos: Eduardo Marques (Tempo Editorial) e Germano Lüders
Você S/A	256/Set 2019	Por dentro das empresas	Pioneira em transformação	Texto: Marina Verenicz (Estagiária sob supervisão da jornalista Elisa Tozzi) Fotos: Germano Lüders
Você RH	58/Out-Nov 2018	Desafio do RH	Verdadeiros protagonistas	Texto: Luciana Lima Fotos: Germano Lüders

(Continua...)

Revista	Edição	Editória	Título	Produtores Animadores
Você RH	58/Out-Nov 2018	Matéria principal	Como ter times mais ágeis	Texto: Marcio Simões Fotos: Omar Paixão, e Germano Lüders, e Marília Camelo e Leandro Fonseca Ilustração: Davi Augusto e Marcos Müller
Você RH	58/Out-Nov 2018	Melhores práticas	Medalhistas corporativos	Texto: Ursula Alonso Manso Fotos: Germano Lüders
Você RH	58/Out-Nov 2018	Variadas/ Boletim - Notas	Flexibilidade total	Fotos: Divulgação
Você RH	58/Out-Nov 2018	Variadas/ Retenção	Partiu startup	Texto: Marcella Centofanti Fotos: Germano Lüders
Você RH	59/Dez 2018 – Jan 2019	Desafio do RH	O futuro chegou	Texto: Mariana Poli Fotos: Germano Lüders
Você RH	59/Dez 2018 – Jan 2019	Matéria principal	Ideias para iluminar o RH em 2019	Texto: Marcio Simões Ilustração: Lovatto
Você RH	59/Dez 2018 – Jan 2019	Variadas/ Comunicação	O dilema do whatsapp	Texto: Luciana Lima Fotos: Omar Paixão e Luísa Santosa
Você RH	59/Dez 2018 – Jan 2019	Variadas/ Políticas & Práticas	O que é OKR	Texto: Marcio Simões Fotos: Germano Lüders
Você RH	60/Fev-Mar 2019	Desafio do RH	Do coworking para o mundo	Texto: Tatiana Sendin Fotos: Germano Lüders
Você RH	60/Fev-Mar 2019	Matéria principal	Causa mortis: trabalho	Texto: Bárbara Nór Fotos: Leandro Fonseca Ilustração: Davi Augusto, e Germano Lüders e Divulgação
Você RH	60/Fev-Mar 2019	Melhores práticas	Fábrica de sugestões	Texto: Ursula Alonso Manso Fotos: Raphael Günther
Você RH	61/Abr-Mai 2019	Desafio do RH	No coração da mudança	Texto: Elisa Tozzi Fotos: Germano Lüders
Você RH	61/Abr-Mai 2019	Matéria principal	O RH que vale ouro	Texto: Caroline Marino Fotos: Omar Paixão, e Germano Lüders, e Eduardo Marques (Tempo Editorial), e Marcus Desimoni e Divulgação Ilustrações: Lovatto
Você RH	61/Abr-Mai 2019	Melhores práticas	Funcionário empreendedor	Texto: Ursula Alonso Manso Fotos: Divulgação
Você RH	61/Abr-Mai 2019	Melhores práticas	Na palma da mão	Texto: Ursula Alonso Manso Fotos: Luísa Santosa
Você RH	61/Abr-Mai 2019	Variadas/ Boletim - Macro	Agilidade em foco	Ilustração: Studio Shoyu
Você RH	61/Abr-Mai 2019	Variadas/ Comportamento	A regra é ser você mesmo	Texto: Marina Kuzuyabu Fotos: Germano Lüders e Leandro Fonseca
Você RH	62/Jun-Jul 2019	Desafio do RH	Em constante reinvenção	Texto: Marina Verenicz (Estagiária) e Eliza Tozzi (Supervisão) Foto: Leandro Fonseca

(Continua...)

Revista	Edição	Editória	Título	Produtores Animadores
Você RH	62/Jun-Jul 2019	Matéria principal	Como criar empresas realmente diversas	Texto: Juliana Américo Fotos: Getty Images, e Leandro Fonseca e Germano Lüders Ilustração: Davi Augusto
Você RH	62/Jun-Jul 2019	Melhores práticas	Fica com a gente	Texto: Eliane Quinalia Fotos: Omar Paixão
Você RH	62/Jun-Jul 2019	Variadas/ Liderança	Barriga no balcão	Texto: Erica Martin Fotos: Germano Lüders
Você RH	62/Jun-Jul 2019	Variadas/ Políticas & Práticas	Poder de atração	Texto: Laíssa Barros Fotos: Leandro Fonseca
Você RH	62/Jun-Jul 2019	Variadas/ Tecnologia	Ambiente digital, resultado real	Texto: Bárbara Nór Fotos: Leandro Fonseca e Alexandre Battibugli Ilustração: Arlene Adams (Getty Images)
Você RH	63/Ago-Set 2019	Desafio do RH	Cidadã do mundo	Texto: Elisa Tozzi Fotos: Omar Paixão
Você RH	63/Ago-Set 2019	Matéria principal	A era do protagonismo	Texto: Caroline Marino Fotos: Germano Lüders, e André Valentim, e Ricardo Jaeger e Omar Paixão Ilustração: Victor Beuren e Marcos Müller
Você RH	63/Ago-Set 2019	Variadas/ Comunicação	Sobe o som	Texto: Natalia Gómez Fotos: Germano Lüders e Luisa Santosa Ilustração: Lyal Iren (Getty Images)
Você RH	63/Ago-Set 2019	Variadas/ Performance	De todos os lados	Texto: Diego Braga Norte Ilustrações: Guilherme Henrique
Você RH	63/Ago-Set 2019	Variadas/ Treinamento e desenvolvimento	Aprendizado inusitado	Texto: Eliane Quinalia Fotos: Omar Paixão, e Germano Lüders e Cristiano Mariz Ilustrações: Marcos Müller

Fonte: elaborado pela autora com dados das matérias coletadas.

APÊNDICE B - CAPACIDADES MAPEADAS NA AMOSTRA

Revista	Nº da edição	Título da matéria	Capacidades						
			Relacionais	de Desenvolvimento	Cognitivas	de Desempenho	de Flexibilidade e Adaptação	de Autonomia e Protagonismo	de Insensibilidade
Você S/A	245	Decifrando números		x				x	
Você S/A	245	Na ordem dos bilhões	x	x	x		x	x	x
Você S/A	245	O celular no controle				x			
Você S/A	247	Construa sua marca pessoal	x	x		x	x	x	
Você S/A	248	Como ganhar dinheiro em 2019			x	x		x	
Você S/A	248	Moda conectada	x	x	x		x	x	
Você S/A	248	Uma gigante em transformação		x			x	x	
Você S/A	249	A jornada do líder	x		x		x	x	
Você S/A	249	Primeira página		x	x		x	x	
Você S/A	249	Unicórnio na puberdade				x	x		
Você S/A	250	Hora de decolar					x	x	
Você S/A	250	Jeitão de startup	x	x	x		x		
Você S/A	250	Seja um profissional ágil	x	x	x		x	x	x
Você S/A	251	Alta voltagem	x				x	x	
Você S/A	251	Carreiras múltiplas	x	x		x	x	x	
Você S/A	251	Na mira da concorrência	x		x	x	x		
Você S/A	252	Desbravadores de tendências			x		x		
Você S/A	252	Empenho em cuidar	x	x	x	x	x	x	
Você S/A	252	Invista agora		x	x	x	x	x	
Você S/A	253	Assédio sexual no trabalho						x	
Você S/A	253	A todo vapor		x	x		x	x	
Você S/A	253	Escavadores de dados digitais			x				
Você S/A	254	Construindo soluções	x	x		x	x	x	
Você S/A	254	Diversão é o lema				x	x	x	
Você S/A	254	O mito da meritocracia	x	x			x	x	
Você S/A	255	Caiu na rede	x	x					
Você S/A	255	O guia do autoconhecimento	x	x	x	x	x	x	
Você S/A	255	Voando alto	x	x		x	x	x	

(Continua...)

Revista	Nº da edição	Título da matéria	Capacidades						
			Relacionais	de Desenvolvimento	Cognitivas	de Desempenho	de Flexibilidade e Adaptação	de Autonomia e Protagonismo	de Insensibilidade
Você S/A	256	Pioneira em transformação		x			x	x	
Você S/A	256	Transforme-se num talento digital	x	x	x	x	x	x	
Você RH	58	Como ter times mais ágeis		x		x	x	x	
Você RH	58	Flexibilidade total	x				x		
Você RH	58	Medalhistas corporativos	x	x			x		
Você RH	58	Partiu startup		x		x	x	x	
Você RH	58	Verdadeiros protagonistas	x	x	x	x	x	x	
Você RH	59	Ideias para iluminar o RH em 2019				x	x	x	x
Você RH	59	O dilema do whatsapp						x	
Você RH	59	O futuro chegou	x	x	x	x	x	x	
Você RH	59	O que é OKR	x	x	x	x	x		
Você RH	60	Causa mortis: trabalho				x	x		
Você RH	60	Do coworking para o mundo		x				x	
Você RH	60	Fábrica de sugestões	x	x		x			
Você RH	61	Agilidade em foco					x	x	
Você RH	61	A regra é ser você mesmo	x		x	x	x	x	
Você RH	61	Funcionário empreendedor	x	x	x	x	x		
Você RH	61	Na palma da mão	x		x		x		
Você RH	61	No coração da mudança	x	x	x	x	x		
Você RH	61	O RH que vale ouro		x		x	x		
Você RH	62	Ambiente digital, resultado real	x		x	x	x	x	
Você RH	62	Barriga no balcão	x					x	x
Você RH	62	Como criar empresas realmente diversas				x			
Você RH	62	Em constante reinvenção		x	x	x	x		
Você RH	62	Fica com a gente		x		x		x	
Você RH	62	Poder de atração	x	x			x		

(Continua...)

Revista	Nº da edição	Título da matéria	Capacidades						
			Relacionais	de Desenvolvimento	Cognitivas	de Desempenho	de Flexibilidade e Adaptação	de Autonomia e Protagonismo	de Insensibilidade
Você RH	63	A era do protagonismo	x	x	x		x	x	
Você RH	63	Aprendizado inusitado	x		x		x	x	
Você RH	63	Cidadã do mundo		x			x		
Você RH	63	De todos os lados		x	x			x	x
Você RH	63	Sobe o som		x					

Fonte: elaborado pela autora com dados das matérias coletadas.

APÊNDICE C – APLICAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO

Descrevemos neste apêndice os procedimentos de ACD aplicados às matérias que integram o *corpus*, e que fundamentaram a análise que apresentamos nos Procedimentos metodológicos desta tese. Salientamos que – apesar de o *corpus* ser frutífero para a reflexão acerca de diversos aspectos que envolvem o mundo do trabalho – os procedimentos aqui descritos se referem apenas às questões relacionadas aos nossos objetivos de pesquisa, de modo que pudéssemos manter nosso foco nas questões implicadas com a gestão de si no trabalho. Ademais, dada a homogeneidade de aspectos relacionados à nossa pesquisa que encontramos no *corpus*, elegemos os procedimentos que destacam os aspectos mais evidentes ou os mais exemplares em cada matéria. Seria possível realizar uma análise mais pormenorizada de cada matéria, porém, isso não resultaria em mais profundidade, apenas em mais volume de interpretações e afirmações repetitivas.

Nosso foco de análise reside no *corpus*, porém, em algumas passagens fazemos referência ou citamos matérias da Amostra, como forma de destacar regularidades encontradas na pesquisa. Para facilitar a identificação das matérias do *corpus* com o que dissertamos a seu respeito, sempre que nos referimos a uma delas, grafamos em numeral (por exemplo, Matéria n. 1) e em negrito. E, a fim de enfatizarmos o que estamos destacando, em alguns casos usamos negrito em parte dos excertos, de modo que somente os eventuais grifos originais das matérias são identificados junto à respectiva página da referência. Como muitas das matérias abrangem diversas páginas das publicações, quando reproduzimos excertos dos textos, indicamos a página da revista da qual ele foi retirado, permitindo assim a localização do trecho junto à matéria completa, em seu respectivo anexo.

Quando necessário, para ilustrar o que está sendo discutido, além de excertos (amostras) do texto escrito em si, também reproduzimos amostras compostas por imagens das matérias (fotografias, ilustrações, ou elementos de editoração). Porém não nos ocupamos em realizar análises semióticas acerca dessas imagens, uma vez que isso não atenderia a nossos objetivos. Apenas as descrevemos e interpretamos de acordo com os aspectos da ACD que elas elucidam.

No Quadro C1 (idêntico ao Quadro 3 da tese), a seguir, identificamos cada uma das matérias de nosso *corpus*:

Quadro C1 – Delimitação do *corpus*

Anexo ¹⁴⁰	Matéria	Revista	Nº da edição/ mês ano	Editoria/ Coluna	Páginas	Título da Matéria
A	1	Você S/A	245/ Out 2018	Por dentro das empresas	14 e 15	Na ordem de bilhões
B	2	Você S/A	249/ Fev 2019	Matéria principal	24 a 35	A jornada do líder
C	3	Você S/A	250/ Mar 2019	Matéria principal	24 a 35	Seja um profissional ágil
D	4	Você/SA	252/Mai 2019	Matéria principal	22 a 35	Invista agora
E	5	Você S/A	254/ Jul 2019	Por dentro das profissões	22 e 23	Construindo soluções
F	6	Você RH	58/ Out-Nov 2018	Melhores práticas	58 e 59	Medalhistas corporativos
G	7	Você RH	61/ Abr-Mai 2019	Desafio do RH	20 e 21	No coração da mudança
H	8	Você RH	61/ Abr-Mai 2019	Variadas/ Comporta- mento	36 a 41	A regra é ser você mesmo
I	9	Você RH	62/ Jun-Jul 2019	Variadas/ Liderança	40 a 43	Barriga no balcão
J	10	Você RH	63/ Ago-Set 2019	Matéria principal	22 a 35	A era do protagonismo
K	11	Você RH	63/ Ago-Set 2019	Variadas/ Performance	52 a 54	De todos os lados

Fonte: elaborado pela autora com dados da Amostra de matérias coletada

Iniciamos nossa análise pelos aspectos comuns à maior parte das matérias (item 1 deste Apêndice), a fim de evitarmos detalhamentos repetitivos. Após, desenvolvemos os procedimentos de análise específicos para cada matéria (item 2 deste Apêndice).

C1 ANÁLISE DE PRÁTICA DISCURSIVA: ASPECTOS COMUNS A TODO *CORPUS*

Neste item relatamos os procedimentos raramente variáveis, sobre os quais não se faz necessário detalhamento pormenorizado por matéria, uma vez que são muito semelhantes em todo o *corpus*, com pequenas alterações de acordo com a publicação (Você S/A ou Você RH) e/ou com o tipo de editoria/coluna. Esses procedimentos incluem análise de funções de linguagem, e algumas das análises que fazem parte da dimensão da prática discursiva na ACD. São elas: identificação de participantes das matérias; interdiscursividade; condições da prática

¹⁴⁰ A letra indicada nesta coluna indica o número do Anexo desta tese em que pode ser encontrada a respectiva matéria completa.

discursiva e força dos enunciados. A seguir, tecemos nossa interpretação a respeito desses aspectos gerais, seguindo a lógica de aplicação da ACD, iniciando pelos participantes das matérias.

C1.1 Análise de participantes das matérias

Iniciamos descrevendo os leitores dos textos.

C1.1.1 Leitores das matérias

As posições de leitores textuais são descritas a partir das denominações de Fairclough (2001) para *receptores*, *ouvintes* e *destinatários*, as quais retomaremos pontualmente em cada subitem a seguir. Avante esse aspecto metodológico, também levamos em conta, para a compreensão a respeito dessas posições, as informações disponíveis sobre cada uma das revistas, além de considerarmos os pressupostos de Braga (2012) e Fausto Neto (2010), segundo os quais os sentidos reproduzidos nas mídias circulam além de suas materialidades e gramáticas próprias, posto que podem ser acionados e atualizados de forma ativa pelas instâncias de recepção. Outro pressuposto que resgatamos é a noção de Comunicação Organizacional que nos sustenta (BALDISSERA, 2008) e nos permite compreender que diferentes sujeitos, direta ou indiretamente vinculados às organizações, disputam e fazem circular sentidos que abrangem o mundo do trabalho. Ademais, tendo em vista distintas possibilidades de distribuição e de consumo das matérias inseridas em nosso *corpus*, assim como as distinções entre as duas revistas pesquisadas, descreveremos as diferentes posições de leitores em suas regularidades e variações em cada publicação.

Assim, inicialmente destacamos uma característica comum a todas as posições de leitores mapeadas, que varia de acordo com as publicações, o que fazemos a partir das descrições sobre as revistas (no capítulo dos procedimentos metodológicos), e da representatividade dos personagens retratados. Para isso, em todas as 59 matérias da Amostra, atentamos para os personagens perfilados cujas idades foram identificadas nos textos e calculamos médias aritméticas simples. Essa tarefa demonstrou que a idade média das pessoas retratadas na *Você S/A* é de 35 anos, ao passo que na revista *Você RH*, a média personagens que ali atuam é de 40 anos.

Em continuidade, sobre a posição de *receptores* – segundo Fairclough (2001) aqueles para quem o texto se dirige – compreendemos que em ambas as revistas são: assinantes;

compradores das revistas em bancas; pessoas que tiveram contato com as revistas diretamente em ambientes coletivos (consultórios médicos, salas de convivência ou bibliotecas das organizações, entre outros), ou emprestado de colegas; ou ainda quem acessou matérias disponíveis de forma aberta (gratuita) nos *sites* das publicações. No que tange às especificidades da Revista Você S/A, entendemos que os *receptores* são trabalhadores/as, especialmente em início de carreira, que pretendem usar os conhecimentos das matérias para seu desenvolvimento pessoal, com o objetivo de ascenderem profissionalmente. Nesse sentido, tendem a aplicar os conhecimentos abordados nas matérias com intuito de obter uma vaga ou promoção desejada, e/ou reconhecimento pelo seu trabalho. Já os *receptores* da Você RH são gestores de RH e/ou gestores de equipes que buscam atuar com excelência e destacar as organizações em que trabalham, por meio da aplicação das melhores, mais modernas e mais reconhecidas práticas de gestão. Assim, consideramos que buscam conhecer ou saber mais sobre as práticas de gestão retratadas na revista para as reproduzirem onde trabalham.

Por sua vez, a posição de *ouvintes*, ou seja, pessoas para quem o texto não é dirigido, mas que se incluem ou são incluídas entre os leitores (FAIRCLOUGH, 2001), nas duas revistas, remete a sujeitos que tomam conhecimento das matérias, ou dos conteúdos das matérias, através da interação com algum *receptor*. Essa interação pode ocorrer numa conversa informal com colegas de trabalho; numa reunião com colegas ou com o gestor superior; em algum evento ou capacitação promovido pela empresa em que o *ouvinte* trabalhe; ou ainda quando recebem sugestões, informações, ou comentários sobre as matérias ou sobre os assuntos nelas abordados por e-mail ou pelas mídias sociais. Especificamente sobre os *ouvintes* da Você S/A, caso se trate de pessoas interessadas em crescer profissionalmente, os textos poderão despertar interesse e até inspirá-las ou incentivá-las a buscar as competências e atitudes mapeadas nas matérias. Já os *ouvintes* da Você RH podem ser gestores de RH, gestores de equipes e mesmo funcionários de áreas de RH, não necessariamente envolvidos com estratégias, projetos e programas de gestão nas empresas em que atuam, mas que, ao tomarem conhecimento dos assuntos abordados tendem a também buscar mais informações e apoiar esses projetos e programas.

Em relação aos leitores *destinatários* – entendidos, a partir de Fairclough (2001), como consumidores dos textos, ou pessoas indiretamente ligadas aos temas abordados pelos textos – não verificamos diferenças entre as publicações. Consideramos que essa posição pode ser ocupada por trabalhadores/as em geral, independentemente de seus cargos e funções, posto que as matérias carregam valores e idealizações em relação ao trabalho e aos/as trabalhadores/as, além de recomendações quanto às competências e comportamentos desejados pelas

organizações. Nesse sentido, mesmo trabalhadores/as supostamente não preocupados/as em crescer profissionalmente, e que não têm acesso ao conteúdo das matérias (nem indiretamente) passam a ter esses valores como padrão de seu trabalho, uma vez que esses padrões são naturalizados nos ambientes organizacionais. Assim, após a descrição das posições de leitores textuais, passamos às posições de produtores no item a seguir.

C1.1.2 Produtores textuais

Vale lembrar que, segundo Fairclough (2001), os produtores dos textos podem ser animadores, autores, autor(es) principal(is), ou autor coletivo. Além disso, nem todos os produtores são citados nos textos, e seu reconhecimento depende, muitas vezes, de conhecimentos sobre o contexto ou, no nosso caso, conhecimentos sobre as publicações em questão, conforme pontuaremos neste subitem. Antes, porém, apresentamos um esquema geral dos produtores textuais retratados de maneira direta (explícita) no *corpus*, no Quadro C2, a seguir.

Quadro C2 – Produtores textuais explícitos nas matérias do corpus

Matérias da Revista Você S/A				
Nº	Título	Animadores	Autores principais	Outros autores
1	Na ordem de bilhões	Texto: Mariana Poli; Foto: Camila Fontana	Luciana Carvalho, diretora de <i>gente</i> da Movile.	Fabício Bloise, CEO da Movile; <i>site</i> Love Mondays.
2	A jornada do líder	Texto: Nataly Pugliesi; Foto: Germano Lüders, Alexandre Battibugli e Omar Paixão; Ilustração: Marcos Müller	Juliana Chimonechi, gerente de desenvolvimento organizacional e comunicação interna; Daniele Cunha, diretora de <i>marketing</i> ; Maurício Bueno, publicitário e empresário; Alexandre Bratt, executivo em transição de carreira.	Gabriela Almeandra Dutra, Tatiana Almean Dutra e Joel Dutra, grupo de pesquisadores; Howard Yu, professor na escola suíça IMD; João Lins, professor da Fundação Getúlio Vargas; Anderson Sant'Anna, professor da Fundação Dom Cabral; André Freire, sócio-diretor da Exec.
3	Seja um profissional ágil	Texto: Luciana Lima; Ilustração: Lovatto; Foto: Germano Lüders e Leandro Fonseca; Ilustração: Davi Augusto	Anderson Haas, gerente de Recursos Humanos da Kroton; Felipe Collins, gerente de Marketing da Ace; Davi Holanda, presidente da Acesso; Camila Nistal, empreendedora.	Estudo do Instituto Coleman Parkes; Jeff J. Sutherland, jornalista e coautor do livro <i>Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo</i> ; estudo da consultoria PWC; Giuliana Mitidieri, sócia da consultoria Laura Vidal; Fernando Ruano, professor da ESPM; Ari Amaral, professor da PUC-SP; Susanne Andrade, consultora e autora do livro: <i>o poder da simplicidade</i> ; Thiago Martins, coordenador acadêmico da Isae; Linda Hill, professora na Universidade Harvard.
4	Invista Agora	Texto: Alexa Meirelles e Juliana Americo; Ilustração: Sérgio Bergocce; Foto: Alexandre Battibugli e Leandro Fonseca	Larissa Calixto, ex-Estudante de Contabilidade; Evelin Bonfim, jornalista; Amarildo Souza, auxiliar administrativo; Alan Soares, fundador do Movimento Black Money; Isac Honorato, <i>designer</i> .	Samy Dana, professor na Fundação Getúlio Vargas; Gilvan Bueno, especialista do Banco Maré; Felipe Paiva, diretor da B3; Michael Viriato, Coordenador do Insper; Ricardo Teixeira, coordenador na FGV; estudo da CVM, SPC Brasil e CNDL; Necton; Miguel José Ribeiro de Oliveira, diretor executivo da Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (Anefac); Cryptocompare; Rico Investimentos.
5	Construindo soluções	Texto: Marina Verenicz (estagiária sob supervisão de Elisa Tozzi); Foto: Alexandre Battibugli	Ana Paula Campos, gestora de canteiros de obras.	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai); Isis Borges, gerente da Talenses; Alexandra Justo, do Sindicato dos Engenheiros no Estado de São Paulo (Seesp).

continua...

Matérias da Revista Você RH				
Nº	Título	Animadores	Autores principais	Outros autores
6	Medalhas corporativas	Texto: Ursula Alonso Manso; Foto: Germano Lüders	Cristiane Amaral, líder de gestão de talentos da EY no Brasil e na América do Sul	-
7	No coração da mudança	Texto: Elisa Tozzi; Fotos: Germano Lüders	Betina Corbellini, diretora de RH da Mondeléz	-
8	A regra é ser você mesmo	Texto: Marina Kuzuyabu; Foto: Germano Lüders e Leandro Fonseca	Henrique Vailati, diretor de RH da Roche Diagnóstica; Camila Ferrigno, gerente de RH da Roche Diagnóstica; Andrea Pinotti, diretora de RH do Itaú; Majo Martinez; diretora de RH da Atento.	Maria José Tonelli, professora da Fundação Getúlio Vargas; empresa Goldman Sachs; Raíssa Lumack, da consultoria Blue Management Institute; Raphael de Carvalho, CEO da MetLife Brasil.
9	Barriga no balcão	Texto: Erica Martin; Foto: Germano Lüders	Felipe Rossetti, Sócio-fundador da Piticas; Débora Barbosa, gerente de recursos humanos da Acesso; David Holanda, CEO da Acesso; Fernando Axelrud, coordenador de <i>marketing</i> da Acesso; Márcia Costa, vice-presidente de <i>gente</i> e gestão da C&A.	Anita Baggio, sócia da consultoria McKinsey & Company; Paulo Sardinha, presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Brasil).
10	A era do protagonismo	Texto: Caroline Marino; Foto: Germano Lüders, André Valentim, Ricardo Jaeger e Omar Paixão; Ilustração: Victor Beuren e Marcos Müller	Ana Lúcia Caltabiano, diretora executiva de RH da GE para a América Latina; Anna Paula Rezende, diretora executiva de talentos e sustentabilidade da White Martins; Daniele Schmidt, gerente de gestão de pessoas da Zenvia; Luciana Caletti, vice-presidente da Love Mondays para a América Latina.	Julia Gianzanti, psicóloga, professora na Fundação Instituto de Administração (FIA) e sócia-fundadora da consultoria Origem RH; Estudo da consultoria Lee Hecht Harrison; Greg Bustin, consultor de liderança; Alexandre Marins, diretor de desenvolvimento de talentos da consultoria LHH; Valéria Chedid, consultora da HSM; Rafael Souto, presidente Productive.
11	De todos os lados	Texto: Diego Braga Norte; Ilustrações: Guilherme Henrique	Rafael Jaworski, diretor de RH da Pormade Portas	Fábio Affonso, professor no Ibmec; Jacqueline Resch, professora na IAG, na PUC-RJ, e sócia da consultoria Resch RH; Guy Cliquet, coordenador do Insper; Vanessa Cepellos, professora na Fundação Getúlio Vargas; Adailton Cordeiro de Azevedo, professor na HSM University.

Fonte: elaborado pela autora a partir do *corpus* pesquisado.

A fim de facilitar a leitura, a análise dos produtores textuais será dividida em subtítulos, de acordo com cada tipo de produtor. Iniciamos pelos autores principais.

C1.1.2.1 Autores principais dos textos

A partir do entendimento de autor principal, segundo Fairclough (2001, p. 107), como “aquele(a) cuja posição é representada nas palavras”, na quarta coluna do Quadro C2 podem ser identificados os personagens perfilados e/ou pessoas que atuam nas organizações retratadas nas matérias. Os perfis desses sujeitos produtores apresentaram pequena variação, especialmente relacionada às características de cada editoria/coluna. Assim, a **Matéria n. 1** (coluna Por dentro das empresas, da revista Você S/A) e as **Matérias Nº 7 e Nº 6** (respectivamente, das colunas Desafio do RH e Melhores Práticas, da Você RH) estão inseridas em editorias nas quais os autores são praticamente resumidos a um único autor principal, a saber, em todos os casos (da Amostra e não apenas do *corpus*) sempre um gestor de alta ou média hierarquia (vice-presidente, diretor ou gerente) que atua na área de RH. Essas matérias pesquisadas sempre abordam seus respectivos temas no contexto de uma organização específica, de modo que o papel cumprido por esses autores principais é o de testemunhas que relatam, a partir de seu ponto de vista, a realidade daquela organização, em relação à implantação de um importante projeto, programa, ou ação vinculada à área de Recursos Humanos na organização.

Na **Matéria n. 1**, a autora principal é uma diretora *de gente*¹⁴¹ cujas falas destacam e exemplificam boas práticas de RH da empresa Movile, e ainda apontam quais características a empresa espera encontrar nos funcionários que vier a contratar. Por sua vez, na **Matéria n. 6**, a autora principal é líder de gestão de *talentos* e relata a implantação de um programa de reconhecimento de habilidades dos funcionários bem como supostos resultados do programa obtidos pela empresa. Já a **Matéria n. 7**, contém depoimentos de uma diretora de Recursos Humanos, contando como ela está realizando mudanças na postura dos gestores e dos trabalhadores e em processos de trabalho na empresa Mondeléz.

Salientamos que essas matérias não se constituem de textos em primeira pessoa, apesar de conterem alguns depoimentos dos autores em primeira pessoa. Mas, mesmo com a linguagem impessoal, típica da escrita jornalística, é a posição desses sujeitos (autores) que é representada nos textos, inclusive quando sua autoria está implícita. Dessa forma, as autoras principais das **Matérias Nº 1, Nº 6 e Nº 7** configuram-se, como porta-vozes das organizações

¹⁴¹ Neste caso, assim como em outros que ocorrerão ao longo de nossa análise, grifamos com itálico o nome do cargo (neste exemplo, diretora de *gente*) para destacarmos termos que consideramos modismos usados pelas organizações para representar o que normalmente é chamado de Recursos Humanos (RH) ou Gestão de Pessoas (GP).

retratadas, que falam positivamente dessas organizações e de suas ações. E o ponto de vista dessas autoras principais é o mesmo ponto de vista apresentado nas matérias, ou seja, o ponto de vista assumido pelas revistas. Conforme descreveremos neste subitem (quando tratarmos sobre “Outros autores”), em raras exceções há contraponto em relação às afirmações dos autores principais, o que não ocorre com as matérias das editorias Desafio do RH e Melhores Práticas contidas na Amostra (a exemplo das **Matérias Nº 6 e Nº 7**). Assim, nas matérias que não apontam outros autores, os resultados atribuídos às empresas retratadas, somados às trajetórias profissionais de conquistas das personagens perfiladas, contadas¹⁴² parcialmente nos textos, é que parecem justificar suas posições de *autores principais*, assim como atestam a veracidade e a importância das recomendações expressas nessas matérias.

As **Matérias Nº 2 e Nº 3** (matérias principais na Você S/A), as **Matérias Nº 8 e Nº 9** (de editorias variadas na Você RH) e a **Matéria n. 10** (matéria principal na Você RH) têm vários autores principais, posto que essas editorias não abordam fatos ou assuntos focados em apenas uma organização, mas desenvolvem assuntos mais complexos, de forma mais ampla, contando com depoimentos e relatos de pessoas de diversas organizações. Atentamos para os cargos e funções das pessoas retratadas como autores principais, os quais, tanto na Você S/A como na Você RH, raramente são trabalhadores sem hierarquia. Os personagens cujas posições são representadas nessas matérias, na maior parte da Amostra, são fundadores de empresas, presidentes, vice-presidentes, diretores e gerentes. Também nesses textos os autores principais atuam como porta-vozes das organizações retratadas, em relação ao tema específico de cada matéria, e o seu ponto de vista é o ponto de vista que representa a verdade, ou seja, o modo certo de fazer as coisas no mundo corporativo.

Além disso, chamamos atenção para uma tendência de que esses *autores principais* (gestores, diretores, presidentes) falem em nome de trabalhadores ‘comuns’. Isso ocorre na **Matéria n. 9** em que uma executiva afirma ter “conversas de igual para igual” (p. 43) com os subordinados. Não percebemos nas duas publicações esforços para retratar, de fato, os/as trabalhadores/as, ainda que fosse para confirmar o que é dito pelos gestores e executivos.

A **Matéria n. 5**, veiculada na editoria Por dentro das Profissões da Revista Você S/A é um dos raros tipos de matérias, nas duas revistas, em que o autor principal não se comporta

¹⁴² Como exemplo das trajetórias profissionais das personagens perfiladas, contadas nas matérias, citamos a **Matéria n. 7**, que narra episódios exitosos da carreira da diretora de RH em questão: “a estratégia deu certo e Betina está há 19 anos na companhia. Nesse período, foi mãe duas vezes [...] e, durante uma de suas gravidezes, recebeu uma promoção.” (p. 21).

como um porta-voz que fala em nome de uma empresa. Aqui esses autores principais retratam a realidade e as vantagens da profissão específica apresentada em cada edição. As matérias dessa editoria têm como autor principal trabalhadores/as que traduzem em experiência vivida, única, informações e considerações sobre o mercado de trabalho que são abordados de maneira conceitual e tecnicista nos textos por outros autores. Nas matérias dessa editoria, esses/as trabalhadores/as são representados como personagens dos textos, fotografados em ambiente de trabalho, em imagem que ocupa 50% do espaço do texto. Eles são testemunhas que confirmam a recomendação ali indicada (ou seja, trabalhar naquelas profissões), ou que incorporam os desafios daquela profissão, por meio de um recorte personalizado, como no trecho: “Tive de aprender a liderar e a melhorar o desempenho financeiro do negócio’. Para isso, investi em uma pós-graduação [...]” (Matéria n. 5, p. 23). Esse recorte personalizado tende a gerar identificação com leitores, posto que os textos contam parte da história dos personagens retratados, dos caminhos por eles traçados com estudos, dedicação e promoções, até chegarem na função e no cargo em questão, apresentado na matéria como profissão de sucesso. Porém, os fatos que atestam as profissões apresentadas na Editoria como promessa de sucesso são protagonizados por outros autores, como veremos no subitem seguinte. Por hora, analisamos características dos autores principais que participam dos textos dessa editoria, resumidas no Quadro C3, a seguir.

Quadro C3 – Tipos de cargos e vínculos identificados nas matérias da editoria “Por dentro das profissões” que compõem a Amostra

Edição	Profissão retratada	Identificação do perfilado	Gestor	Trabalhador sem hierarquia	Empresário, empreendedor ou autônomo	Vínculo de emprego
245	Estatístico	sócio-fundador			x	
248	<i>Design wearables</i>	fundadores (duas pessoas)			x	
249	Analista de SEO [Search Engine Optimization]	analista de SEO		x		x
250	Operador de drones	autônomo			x	
251	Mecânico de carros elétricos	técnico		x		x
252	Antropólogo	sócia-fundadora			x	
253	Inteligência de negócios	especialista		x		x
254	Gestor de canteiro de obras	gestora	x			x
255	Social media	gerente	x			x
Totais		10 pessoas	2	3	5	5

Fonte: elaborado pela autora a partir da Amostra pesquisada.

O Quadro C3 contém todas as matérias da editoria “Por dentro das Profissões” (revista Você S/A) que compõem a Amostra. Para completar as colunas a) gestor; b) trabalhador sem hierarquia; c) empresário, empreendedor ou autônomo; e d) perfilado com vínculo de emprego, foi necessária a leitura interpretativa de cada matéria, uma vez que nem sempre esses detalhes são explicitados no texto. Como exemplo, identificamos o profissional perfilado na edição nº 250 da Revista (operador de drones) como trabalhador autônomo em virtude de o texto fazer referência à carteira de clientes do trabalhador e de informar o valor que ele investiu para adquirir os equipamentos necessários para desempenhar a função.

Das nove edições em que a editoria foi publicada no período pesquisado, foram retratadas nove profissões e perfilados dez profissionais. Desses, metade (cinco) são empreendedores, sócios ou profissionais autônomos, e entre os cinco que têm vínculo empregatício, dois são gestores nas empresas em que atuam. Dessa forma, tendo em vista a orientação da revista Você S/A, voltada para profissionais que querem se desenvolver (supostamente não gestores, e profissionais em início de carreira), compreendemos que a provável identificação entre leitores e personagens retratados tende a ocorrer em função do que

a revista deva entender que os leitores supostamente almejem ser, a saber, profissionais de sucesso com cargo de gestão ou empreendedores bem sucedidos.

A exceção mais evidente em relação às características de *autores principais* no *corpus* é encontrada na **Matéria n. 4**, em que quatro dos cinco personagens retratados são trabalhadores sem nível hierárquico: um auxiliar administrativo, um *designer*, uma jornalista e uma estudante de contabilidade. Porém, as vivências que esses autores principais relatam na matéria não se referem a práticas e situações organizacionais, posto que são parte de suas histórias de vida (recortes específicos relacionados ao tema abordado, os investimentos financeiros) e servem apenas como exemplo de esforços individuais. O tom de verdade na matéria parece mais assegurado na voz dos autores secundários (consultores e outros profissionais de consultorias e instituições financeiras), os quais atestam tanto a importância de que as pessoas se interessem pelo mercado financeiro, como os caminhos corretos para quem quer se tornar investidor. Na sequência, discorreremos sobre os *Outros autores* identificados na pesquisa.

C1.1.2.2 Outros autores

Neste subitem analisamos as posições de produtores textuais classificados por Fairclough (2001, p. 107) como autores (não principais), ou seja, quem “reúne as palavras”. Trata-se de um recurso comumente aplicado em matérias jornalísticas, e bastante encontrado em ambas as revistas pesquisadas: o uso de fontes consideradas especialistas ou autoridades nos assuntos abordados, como na seguinte amostra da **Matéria n. 5**: “segundo levantamento do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), a ocupação [a profissão de gestor de obras, tema da matéria] está entre as 30 que terão maior relevância no futuro”.

Os *outros autores* representam vozes autorizadas, que tecem considerações mais analíticas e/ou precisas sobre os temas abordados, sobre o mercado de trabalho, como no excerto da **Matéria n. 3** (p. 26) no qual a consultora Giuliana Mitidieri declara que “o *mindset* ágil nos proporciona a capacidade de desaprender e reaprender, ou seja, de se adaptar constantemente”. O mesmo ocorre na amostra da **Matéria n. 10** (p. 24), ao afirmar que “estudo feito pela consultoria Lee Hecht Harrison (LHH) com mais de 2.000 executivos, entre RHs e CEOs, mostra que 73% deles acreditam que o *accountability* da liderança é fundamental para o sucesso da organização.”

Esses outros autores, ou autores secundários, participantes dos textos pesquisados nas duas revistas são executivos e dirigentes de consultorias renomadas; professores de universidades destacadas em assuntos referentes ao chamado “mercado de trabalho”; dirigentes

ou executivos de instituições como Associação Brasileira de Recursos Humanos (como ocorre na **Matéria n. 9**); e autores de literatura *pop management* (como na **Matéria n. 3**: Jeff J. Sutherland, autor de *Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo*, e Susanne Andrade, autora de *O poder da simplicidade*). Também são citadas fontes despersonalizadas, ou seja, afirmações e dados atribuídos a instituições como Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (por exemplo, na **Matéria n. 5**), ou estudos e pesquisas, por exemplo, na **Matéria n. 3** (estudo do Instituto Coleman Parkes). Ainda sobre a **Matéria n. 5**, percebemos que os dados de pesquisa, as falas de consultores, e os indicadores de mercado é que tem força de verdade para assegurar que aquela profissão promete sucesso.

Destacamos, ainda, três aspectos sobre os ‘outros’ autores no *corpus* pesquisado. O primeiro é a função racionalizadora desses produtores textuais, sendo muitas vezes a voz que traz dados numéricos, estatísticas, que reforçam declarações e falas de autores principais. Nesse sentido, a **Matéria n. 3**, além de depoimentos de autores principais sobre as vantagens obtidas em suas organizações ao adotarem metodologia ágil em fluxos operacionais e estratégicos, também cita, entre outros, o estudo da Consultoria PWC (p. 26), ratificando essas declarações em função do percentual de empresas que adotaram metodologia ágil e que figuram em *ranking* das empresas que mais lucraram nos anos anteriores.

O segundo aspecto é a tendência de esses autores (não principais) atuarem exclusivamente para ratificar, reforçar ou explicar as declarações de autores principais ou partes do texto atribuídas às revistas em si (por meio de seus editores, redatores). Entendemos que isso ocorre de maneira diferente do que é aconselhável em matérias jornalísticas, que por orientação ética costumam apresentar fontes de diversas visões ou opiniões. São raras as exceções, na Amostra, em que uma fonte traz contraponto, ou aponta incoerências no que é apresentado pelos autores principais. Uma dessas exceções ocorre na **Matéria n. 1**, cuja autora principal, a diretora de *gente*, afirma que a Movile pretende aumentar as diversidades entre seus funcionários. No trecho anterior, a matéria faz menção a *Outro autor*, o site *Love Mondays*¹⁴³, em que haviam sido publicados relatos de ex-empregados da empresa Movile, denunciando predominância de promoções para trabalhadores homens, em detrimento das mulheres. Contudo, os relatos não são apresentados. Além disso, percebemos certa frequência na citação de fontes estrangeiras ou

¹⁴³ *Site* desenvolvido originalmente em sistema colaborativo, permitindo que qualquer pessoa registrasse, anonimamente, sua opinião sobre diversos aspectos das relações e da realidade de trabalho nas organizações em que são empregadas. Atualmente foi comprado pela multinacional *Glassdoor*, mantém a funcionalidade de comentário avaliativo anônimo, porém é ofertado como produto a diversas empresas, agora clientes do *site* que, em tese, pretendem melhorar suas relações com trabalhadores. Disponível em: www.glassdoor.com.br. Acesso em 27 dez. 2019.

oriundas de multinacionais, como a consultoria *McKinsey & Company* (**Matéria n. 9**). Assim, após abordarmos os produtores autores, passamos aos produtores animadores.

C1.1.2.3 Animadores

No Quadro C2 é possível identificar uma baixa variação em relação aos *animadores*, definidos por Fairclough (2001, p. 107) como as pessoas que efetivamente realizam “os sons ou as marcas no papel” e que, em nossa pesquisa, se referem a profissionais vinculados às revistas.

Todas as matérias são assinadas por pelo menos um redator ou redatora (jornalistas). Em alguns casos, o redator é um profissional em formação, uma estagiária, como na **Matéria n. 5**, porém sempre acompanhada de um graduado que tem a tutela de supervisão (nesse exemplo, Elisa Tozzi, editora da revista), cujo nome também é apresentado junto ao texto.

Além dos redatores, também são identificados ilustradores nas matérias que contam com esse recurso, e fotógrafos/as que registraram os personagens perfilados e/ou ambientes das organizações retratadas nas matérias. Sobre os/as ilustradores/as, são geralmente identificados/as com seus nomes completos, assim como os/as demais profissionais. Chama atenção a **Matéria n. 3**, cujo ilustrador é identificado apenas por um sobrenome (Lovatto), o que costuma caracterizar um nome de empresa e não o de um empregado (uma pessoa física). Assim, apesar de não podermos assegurar, inferimos que se trate de uma prestadora de serviço terceirizada pela revista, inclusive porque o nome Lovatto não aparece no expediente da publicação junto aos nomes dos demais profissionais.

Consideramos redatores, editores, fotógrafos e ilustradores como “produtores animadores”, sendo que os redatores são geralmente os produtores animadores destacados, posto que assinam as matérias e seus nomes vem em destaque, logo abaixo da linha de apoio do título). Os nomes dos demais animadores constam em menor visibilidade, nas respectivas páginas em que aparecem as fotos ou ilustrações, ou ao final das matérias.

Cabe destacar que muitos dos profissionais citados até aqui aparecem como *animadores* tanto da Você S/A como da Você RH, a exemplo de Elisa Tozzi, que assina a **Matéria n. 5** (da Você S/A) e a **Matéria n. 7** (da Você RH); assim como Marcos Müller que ilustra a **Matéria n. 2** da Você S/A e a **Matéria n. 10** da Você RH, e o fotógrafo Germano Lüders, identificado nas **Matérias Nº 2 e Nº 3** (da Você S/A) e em todas as matérias do *corpus* que são da Você RH. A atuação dos mesmos profissionais em ambas as publicações pode ser mais amplamente identificada na coluna intitulada “produtores animadores” do Apêndice A,

que contém os animadores de todas as matérias da Amostra. Além disso, esse trânsito de editores, redatores, fotógrafos e ilustradores entre as duas revistas tende a indicar a proximidade entre as linhas editoriais das publicações pesquisadas, apesar das diferenças de foco e públicos, conforme descrevemos nos procedimentos metodológicos. Essa proximidade entre a linha editorial das duas revistas continuará sendo abordada no subitem seguinte.

C1.1.2.4 Autoria coletiva

Para tratar sobre a noção da *autoria coletiva*, a partir de Fairclough (2001), primeiramente consideramos a possibilidade de uma autoria coletiva para cada uma das revistas, sendo formadas em parte por editores, revisores e diagramadores, inclusive os não identificados nas matérias (muitas vezes listados apenas nos expedientes das revistas), os quais podem, supostamente, atuar como guardiões de valores dessas publicações (por meio da escolha de palavras e imagens) e modificar partes dos textos originalmente redigidos (caso contenham algum erro ou “inconformidade”). Isso porque esses profissionais têm o poder de orientar/gerir o trabalho dos demais e/ou de lapidar as versões finais dos textos¹⁴⁴.

No que diz respeito à revista *Você S/A*, uma vez que se ocupa em prescrever aos/as trabalhadores/as posturas, recomendações e escolhas de sucesso (por exemplo, seguir uma nova profissão, investir em algum tipo de conhecimento importante para inovação nas empresas, ou preparar-se para atuar de acordo com modernos modelos de gestão), entendemos que as organizações, ou o chamado “mercado de trabalho” também participam de sua autoria coletiva. Através de suas matérias, a Revista tende a promover uma ligação entre organizações empregadoras e trabalhadores/as, posto que seus textos parecem dizer aos leitores – na maioria jovens e/ou pessoas em início de carreira – quais são e como são as oportunidades disponíveis no mercado de trabalho, além de indicar como leitores/as devem se comportar e o que devem fazer para conquistar essas oportunidades. Dessa forma, o texto fala em nome das organizações. Porém, sua fala não se dá apenas em nome de um coro formado pelas organizações retratadas diretamente nas matérias, mas em nome do mercado de trabalho empregador como um todo. Portanto, organizações e mercado de trabalho também são produtores do conteúdo da *Você S/A*, em última instância.

¹⁴⁴ Ressaltamos, assim como já explicamos no capítulo metodológico que a menção ao termo “texto”, conforme defende Fairclough (2001) não se resume às palavras escritas, mas ao conjunto de cada matéria que inclui o texto propriamente dito, fotografias, ilustrações, diagramação.

Em relação à revista *Você RH*, obviamente, editores, revisores e diagramadores também atuam em sua *autoria coletiva*. Todavia, ao passo que a publicação se posiciona como referência para gestores de pessoas, tendo como missão “desvendar os desafios do RH e apresentar estratégias eficazes de gestão [...] para tornar” as organizações mais competitivas¹⁴⁵, compreendemos que ela promove uma ligação de um suposto grupo de organizações que são destacadas por sua excelência em estratégias e práticas de gestão a profissionais de RH e gestores de equipes que pretendem posicionar as empresas em que atuam nesse grupo de excelência. Nesse sentido, a autoria coletiva da revista *Você RH* tende a ser formada por essas organizações consideradas exemplares em suas estratégias e práticas, e que recomendam às demais organizações os padrões desejáveis de gestão. A partir da análise dos papéis de produção textual na publicação, consideramos que essas organizações tidas como exemplares são: a) as empresas bem-sucedidas financeiramente ou em *rankings* e premiações, sobretudo as multinacionais; b) as consultorias voltadas para recursos humanos e inovação; e c) as organizações profissionais e patronais, como Senai e Associação Brasileira de Recursos Humanos, por exemplo.

Em segundo lugar, apesar da diferença de públicos a que se destina cada uma das revistas, e de algumas diferenças que já pontuamos entre os participantes textuais. Cabe retomar as semelhanças entre ambas as publicações, o que verificamos em virtude das equipes de redatores, fotógrafos e demais profissionais compartilhados entre as duas publicações (conforme destacamos no subitem *animadores*), e também devido à equivalência de temas (pautas) abordados nas duas revistas, conforme ilustramos a seguir com o Quadro C4:

¹⁴⁵ De acordo com *site* da revista, disponível em <http://publiabril.abril.com.br/marcas/voce-rh>. Acesso em: 05 set. 2019.

Quadro C4 – Semelhança entre os temas abordados nas duas revistas

Tema geral	Revista	Edição	Editoria/ coluna	Título da matéria
Competências digitais	Você RH	62/Jun-Jul 2019	Variadas	Ambiente digital, resultado real
	Você S/A	256/ Set 2019	Matéria principal	Transforme-se num talento digital
Diversidade nas organizações	Você RH	62/ Jun-Jul 2019	Matéria principal	Como criar empresas realmente diversas
	Você S/A	254/ Jul 2019	Matéria principal	O mito da meritocracia
Liderança	Você S/A	249/ Fev 2019	Matéria principal	Como se tornar um líder estratégico
		61/ Abr-Mai 2019	Matéria principal	O RH que vale ouro
	Você RH	62/ Jun-Jul 2019	Variadas	Barriga no balcão
Metodologia ágil	Você RH	58/ Out-Nov 2018	Matéria principal	Como ter times mais ágeis
		61/ Abr-Mai 2019	Variadas	Agilidade em foco
	Você S/A	250/ Mar 2019	Matéria principal	Seja um profissional ágil
Protagonismo do trabalhador	Você S/A	247/ Dez 2018	Matéria principal	Construa sua marca pessoal
		255/ Ago 2019	Matéria principal	O guia do autoconhecimento
	Você RH	63/ Ago-Set 2019	Matéria principal	A era do protagonismo
Saúde e bem-estar do trabalhador	Você RH	60/ Fev-Mar 2019	Matéria principal	Causa mortis: trabalho
	Você S/A	253/ Jun 2019	Matéria principal	Assédio sexual no trabalho
Trabalho flexível	Você RH	58/ Out-Nov 2018	Variadas	Flexibilidade total
	Você S/A	251/ Abr 2019	Matéria principal	Carreiras múltiplas

Fonte: elaborado pela autora a partir da Amostra pesquisada.

O Quadro C4 relaciona os temas tratados em ambas as revistas, a partir de uma análise da Amostra (formada por 59 matérias), e considerando apenas as matérias mais conceituais e amplas, posto que essas são as que costumam abordar uma temática mais geral. A primeira coluna do Quadro 10 (tema geral) é fruto de nossa interpretação a respeito do principal tema desenvolvido em cada matéria. Após a identificação do tema em cada matéria da Amostra, excluímos aquelas em que os temas foram abordados por apenas uma das revistas. O resultado (Quadro 10) contém 17 matérias de 13 edições diferentes das duas revistas, cujos temas: competências digitais; diversidade nas organizações; liderança; metodologia ágil; protagonismo do trabalhador; saúde e bem-estar do trabalhador; e trabalho flexível, foram abordados em ambas as publicações¹⁴⁶.

¹⁴⁶ Consideramos a possibilidade de que esses temas (assim como outros não presentes no quadro) tenham sido abordados parcial ou totalmente por outras matérias das revistas, durante o período pesquisado, uma vez que o Quadro 10, contém somente as matérias das editorias incluídas na Amostra, e as que mais destacadamente se referem a uma temática específica.

Destacamos, a partir do referido quadro, que alguns dos assuntos mapeados foram abordados nos mesmos períodos por ambas as revistas: diversidade nas organizações na edição de junho-julho da *Você RH* e na edição de Julho da *Você S/A*; e protagonismo do trabalhador na edição de agosto-setembro da *Você RH* e na edição de agosto da *Você S/A*). Porém, na maior parte das ocorrências os temas são tratados primeiro pela revista *Você RH* e, poucos meses após, pela *Você S/A*, como se dá com os assuntos: competências digitais; metodologia ágil; saúde e bem-estar do trabalhador; e trabalho flexível. Nesse sentido, parece haver uma certa tendência de movimentação ordenada de forma hierárquica descendente e linear entre as duas revistas, de modo que primeiro os gestores (leitores da *Você RH*) são pautados sobre os padrões desejados a respeito dos temas considerados importantes em termos de gestão, e, depois, esses padrões são informados aos demais trabalhadores (leitores da *Você S/A*).

Outro aspecto que indica semelhança entre as duas revistas reside nas idênticas características de cargos dos autores principais e de outros autores (as fontes especialistas), conforme consta no Quadro C2 (no subitem Produtores textuais). Uma vez que tanto os participantes textuais que referenciam a *Você RH* como os que referenciam a *Você S/A* são gestores em geral e/ou gestores de recursos humanos de alta ou média hierarquia. Isso evidencia, também, a simetria entre os leitores projetados e os personagens representados (perfilados) nas matérias da *Você RH*, o que não acontece com a *Você S/A*.

Nessa direção, somos levados a considerar uma única *autoria coletiva* para ambas as revistas. Autoria essa formada sobretudo pelas organizações consideradas excelentes, as quais prescrevem os padrões do chamado “mercado de trabalho” tanto internamente, nas práticas adotadas pelas empresas, quanto externamente para os exércitos de reserva que sonham em conquistar essas oportunidades de trabalho.

C1.2 Análise de funções de linguagem

De acordo com Fairclough (2010), as funções da linguagem correspondem aos efeitos constitutivos do discurso que tangem às identidades; às relações sociais; e aos modelos ideacionais. Alguns desses efeitos já estiveram implícitos em nossas argumentações no subitem anterior (participantes das matérias), uma vez que as três dimensões da ACD são bastante imbricadas. Portanto, neste subitem, nos dedicamos apenas a ressaltar esses efeitos. Iniciamos pela função identitária.

Verificamos, quanto à *função identitária*, o estabelecimento das revistas *Você S/A* e *Você RH*, e por meio delas, do chamado “mercado de trabalho”, como detentores dos saberes

acerca do ‘trabalho bem-feito’ e do/a trabalhador/a ideal, sendo os gestores, diretores, consultores e altos executivos participantes das matérias os porta-vozes desses conhecimentos. Isso porque os textos recomendam as escolhas, os conhecimentos, os comportamentos e as práticas organizacionais e profissionais consideradas corretas pelo mercado de trabalho. Dessa forma, os participantes que falam desde o ponto de vista das organizações representam ‘a verdade’, que é autorizada pelas publicações, na medida em que não são apresentados outros de pontos de vista.

No que diz respeito à *função relacional* dos textos, visualizamos relações entre as fontes, entre produtores e fontes, e entre produtores, fontes e leitores. As matérias trazem elementos diretamente prescritivos, especialmente nas falas de consultores, professores (alguns de instituições estrangeiras), e ainda nas argumentações a partir de dados de pesquisas. Assim as revistas e os autores que falam por meio delas se colocam no lugar de quem sabe como é o trabalho perfeito, que garante ótimos resultados para as empresas. Eles prescrevem modos de fazer para os leitores (esses, pessoas que supostamente não sabem ou sabem pouco sobre os assuntos abordados e que buscam conhecimento através das revistas).

Na relação entre as fontes, transparecem distintos exercícios de poder por parte de sujeitos que são autorizados a falar. As “estrelas” das matérias, em sua maioria são gestores e altos executivos que contam suas conquistas a partir de sua experiência. Quando há espaço para o protagonismo de trabalhadores sem hierarquia no texto, seu ponto de vista, geralmente é interno e muito específico em relação à sua história de vida. Suas afirmações funcionam como exemplos, como confirmações da verdade, já que os consultores, professores e demais especialistas acionados falam de um ponto de vista supostamente superior ao desses/as trabalhadores/as. Por sua vez, os produtores animadores (redatores, editores, fotógrafos, ilustradores e revisores) relacionam-se com as fontes em pelo menos dois sentidos que retratam distintos exercícios de poder: o primeiro é um sentido do metiê jornalístico, que diz respeito à escolha do que será publicado (já que nem tudo o que uma fonte diz faz parte da matéria, seja porque os espaços das editorias são limitados, ou porque há falas mais ou menos ilustrativas, mais ou menos didáticas, mais ou menos alinhadas aos públicos almejados, aos valores e aos objetivos organizacionais das revistas). O outro sentido se manifesta porque as verdades sobre o ‘trabalho bem feito’ são conhecidas pelos leitores por meio das revistas, mas a Você S/A e a Você RH não falam por si, elas precisam da autoridade das fontes para poderem recomendar as prescrições contidas nas matérias.

Em suma, compreendemos que os personagens perfilados (autores principais) e as fontes especialistas que atuam nos textos da revista Você RH são gestores considerados ‘mais

bem-sucedidos' que recomendam a seus 'pares' (outros gestores, talvez não tão destacados) as melhores práticas organizacionais. Ao passo que na revista *Você S/A* são esses mesmos gestores que indicam aos trabalhadores 'comuns' (sem hierarquia) o comportamento, as competências e os conhecimentos que devem ser perseguidos para se obter sucesso profissional. Na *Você S/A* não há, ou há pouca identificação entre leitores projetados e personagens das matérias.

Independentemente da publicação, mesmo quando as matérias se referem a benefícios para os trabalhadores em função das estratégias e dos programas de RH adotados, quem afirma essas 'verdades' não são trabalhadores 'comuns' (sem hierarquia), mas os animadores (as próprias revistas) ou os gestores e especialistas. Um exemplo da primeira situação ocorre na **Matéria n. 1** em que uma amostra de texto não atribuída a alguma fonte (portanto, de autoria da redatora ou da editora) que "**funcionários dizem** que o ambiente de trabalho é informal e descontraído" (p. 15). Já a segunda situação pode ser encontrada na seguinte amostra da **Matéria n. 9** (p. 43):

Márcia, assim como os demais executivos da empresa, consegue algo precioso quando vai trabalhar in loco: a **confiança dos funcionários, que, ao notarem que os chefes estão atuando nas mesmas funções que eles, sentem liberdade para discutir diversos assuntos**, desde questões mais pessoais até sugestões de inovações para a companhia. "**São conversas de igual para igual**", diz Márcia [vice-presidente de *gente*¹⁴⁷ e gestão da C&A].

A partir desse exemplo de ocorrência comum na Amostra estudada, depreendemos uma tendência ao silenciamento do trabalhador nessas publicações, na medida em que as vozes autorizadas, na maioria absoluta das matérias, são as vozes dos gestores e empreendedores formais. Em nossa pesquisa, inferimos que, para os/as trabalhadores/as, não há (ou há pouco) o que aprender com colegas, pois as recomendações são feitas por aqueles que ocupam posições de chefes. Aos trabalhadores sem hierarquia é reservado o papel de espectadores do texto e de seguidores das recomendações ali expressas.

Sobre a *função ideacional*, relativa às contribuições dos textos para os sistemas de reconhecimento e crença, segundo Fairclough (2001), destacamos o teor e as formas como as prescrições sobre o "trabalho bem feito" e o/a trabalhador/a ideal são representados. As matérias

¹⁴⁷ Grifamos parcialmente com itálico o nome do cargo (neste caso, vice-presidente de *gente*) para destacar termo que consideramos modismo para representar o que normalmente é chamado de Recursos Humanos (RH) ou Gestão de Pessoas (GP).

institucionalizam como valores as características¹⁴⁸, os conhecimentos, as competências, as capacidades e as habilidades que as empresas esperam encontrar nos/nas trabalhadores/as. Essas capacidades são apresentadas como verdades a partir de diferentes estratégias. Uma delas é o uso abundante de dados numéricos e de pesquisas, como na **Matéria n. 8**, em que a afirmação de que muitas pessoas se comportam no trabalho como se estivessem em casa é fruto de uma pesquisa realizada “nos Estados Unidos com 2.653 profissionais” (p. 41), e na **Matéria n. 10**, que cita estudo de uma consultoria, segundo o qual 73% dos 2.000 executivos pesquisados “acreditavam que o *accountability* da liderança é fundamental para o sucesso da organização” (p. 24). Essa estratégia reflete o vínculo com a racionalidade lógica, própria da ideologia gerencial, sobre a qual os textos da Amostra não fazem contraponto, por exemplo, questionando se uma pesquisa realizada nos Estados Unidos pode ser válida para o contexto brasileiro, ou quais seriam os indicadores de sucesso das organizações.

Outra estratégia é a participação de fontes que recomendam as “melhores práticas organizacionais” a partir de suas experiências implantando programas e ações de Recursos Humanos nas organizações. Além disso, a maioria dos professores citados como fontes especialistas são de universidades e instituições reconhecidas por terem vínculo forte com o mercado de trabalho, muitos são professores e consultores que atuam ou já atuaram em organizações renomadas, por exemplo. Assim, reconhecemos a valorização do “reino da *expertise*”, ou seja, a ideia de que a experiência prática (que traz resultados) é o tipo de conhecimento e a ciência que importam nas organizações.

C1.3 Interdiscursividade

Estruturalmente, os textos que compõem nossa Amostra poderiam ser classificados no gênero jornalístico, pois abordam assuntos a partir de fontes que são consideradas referência (especialistas) e seguem uma lógica racional de apresentação de fatos por meio da declaração dessas fontes. As temáticas gerais são informadas por meio de “cartolas”, ou seja, breves antetítulos, localizados no alto das páginas, por exemplo “produtividade” em todas as páginas da **Matéria n. 3**, e algumas matérias apresentam o *lead* (espécie de resumo sobre o que vai ser tratado no texto) em chamadas secundárias, como ocorre na **Matéria n. 6**, na frase imediatamente abaixo do título da matéria:

¹⁴⁸ Dissertamos sobre essas características no capítulo cinco (item 5.1.1) da tese. De maneira resumida, as capacidades que encontramos são relacionais; de desenvolvimento; cognitivas; de desempenho; de flexibilidade e adaptação; de autonomia e protagonismo; e de insensibilidade.

Com um programa de reconhecimento das habilidades dos funcionários, a auditoria e consultoria EY aumentou seu número de certificações internas, saltando globalmente do oitavo para o terceiro lugar. (p. 56).

Além disso, a linguagem objetiva e o texto escrito em terceira pessoa (com exceção das declarações de personagens perfilados) também remetem ao distanciamento característico do texto jornalístico.

Porém, alguns aspectos tendem a remeter ao gênero de literatura de autoajuda corporativa, ou, como definido por Wood Junior e Paula (2002), literatura *pop management*. Entre esses aspectos estão o tom prescritivo das matérias, marcado pela presença de verbos no imperativo que indicam o que leitor deve fazer e como deve fazer para ter sucesso profissional e conquistar resultados para as empresas. Soma-se, ainda, a forte presença de termos estrangeiros utilizados no meio empresarial, mesmo em frases nas quais eles seriam desnecessários e poderiam ser substituídos por vocábulos em português. Também verificamos o uso de argumentos não objetivos (apesar de a linguagem ser construída de forma estruturalmente objetiva), a exemplo das diversas amostras que se referem às habilidades do futuro como se elas fossem de conhecimento amplo e geral, mas não explicam quais são (ou pelo menos quais são as pistas para conhecer) essas habilidades.

Ademais, o fato de as matérias não apresentarem contraponto, mas uma visão única, compartilhada entre as revistas e as fontes autorizadas, vai de encontro à imparcialidade típica do jornalismo. Nem mesmo quando as informações se referem à realidade do trabalho realizado pelas pessoas sem hierarquia no dia a dia das organizações as revistas dão voz a esses sujeitos, pois se limitam a reproduzir o que gestores e executivos dizem ser a vontade e a percepção de trabalhadores/as (seus subordinados).

Reconhecemos que há textos mais caracteristicamente jornalísticos e outros mais próximos da literatura *pop management* e, em alguns casos, a transição entre os dois gêneros discursivos é bem demarcada, tanto pelo perfil das fontes retratadas, como pelos aspectos de editoração, como é possível notar nas Figuras C1 e C2, a seguir, que reproduzem duas páginas não sucessivas da **Matéria n. 3:**

Figura C1 – Página 25 da Matéria n. 3

A METODOLOGIA *AGILE* ESTÁ GANHANDO O MERCADO POR ESTIMULAR A COLABORAÇÃO,
A CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO E A INOVAÇÃO. APRENDA QUAIS SÃO AS COMPETÊNCIAS
ESSENCIAIS PARA ATUAR NESSE NOVO ESTILO DE TRABALHO

Luciana Lima

Na manhã do dia 4 de junho de 1996, o clima era de ansiedade entre os funcionários da Agência Espacial Europeia que trabalhavam no Centro Espacial da cidade de Kourou, na Guiana Francesa. Depois de dez anos de desenvolvimento e um investimento de 8 bilhões de dólares, enfim, o foguete Ariane-5 realizaria seu voo inaugural. Às 9h36, a aeronave saiu da base francesa, levando consigo quatro satélites caríssimos. Apenas 45 segundos depois, quando

estava a 4000 metros de altura, o Ariane-5 explodiu, liberando uma enorme nuvem tóxica e causando um prejuízo de 370 milhões de dólares. Sete dias depois, um relatório da Agência Espacial Europeia apontou que a causa do acidente não havia sido um ato de sabotagem ou uma falha mecânica, como imaginavam, mas um simples erro no software, que fez cálculos equivocados na hora do lançamento. Falhas de desenvolvimento semelhantes, com sondas espaciais ou outros projetos importantes, como o sistema interno do FBI, eram muito frequentes até um tempo atrás. As dificuldades na área de programação de sistemas eram tantas que na década de 70 surgiu a expressão “crise do software”. Estima-se que,

ILUSTRAÇÃO: LOVATTO

VOCÊ S/A • MARÇO DE 2019 • 25

Fonte: Revista Você S/A, edição 250, Mar.2019, parte inferior da página 25.

Figura C2 – Página 34 da Matéria n. 3



PRODUTIVIDADE

5 atitudes ágeis

Veja como desenvolver alguns comportamentos para praticar a agilidade em seu dia a dia

Seja mais flexível

RARAMENTE O QUE FOI PLANEJADO SE TRANSFORMA EM REALIDADE. UM PROFISSIONAL ÁGIL VAI DESENHAR UM ESBOÇO DE ONDE QUER CHEGAR, MAS TEM FLEXIBILIDADE PARA PENSAR EM ALTERNATIVAS QUANDO UM PROBLEMA OU UMA IDEIA NOVA APARECEM. É ESSENCIAL TER HUMILDADE PARA RECONHECER QUE TODOS ESTAMOS SUJEITOS A ERRAR E NÃO TEMOS, DE ANTEMÃO, AS MELHORES RESPOSTAS. COMO EXERCÍCIO, RECONHEÇA QUE VOCÊ É INFLEXÍVEL ALGUMAS VEZES E TENTE SE OBSERVAR QUANDO REPRODUZIR ESSE COMPORTAMENTO PARA, AOS POUCOS, REDUZÍ-LO.

Defina o que fazer primeiro

OS TIMES QUE USAM METODOLOGIAS ÁGEIS PARA DESENVOLVER NOVOS PRODUTOS APLICAM UM CONCEITO QUE PODE AJUDAR A ESTABELECEER PRIORIDADES: O DE QUE 80% DO VALOR DE UM SERVIÇO OU ARTIGO ESTÁ APENAS EM 20% DE SUAS FUNCIONALIDADES. ISSO QUER DIZER QUE APENAS UM QUINTO DO QUE FOI DESENVOLVIDO PELAS EMPRESAS REALMENTE TEM UTILIDADE. PARA DEFINIR ONDE ESTÁ O VALOR MÁXIMO DE SEU TRABALHO, FAÇA A SEGUINTE PERGUNTA: QUAIS SÃO AS ATIVIDADES OU PROJETOS QUE PODEM GERAR MAIS DINHEIRO E SÃO MAIS FÁCEIS DE REALIZAR?

34 - MARÇO DE 2019 - VOCÊ S/A

Fonte: Revista Você S/A, edição 250, Mar.2019, página 34.

Destacamos que, independente da presença de ilustração apenas na Figura C2, no que diz respeito à identificação dos gêneros discursivos importa, primeiro, que as fontes tipográficas

são diferentes nas duas páginas: sendo fonte serifada¹⁴⁹, em caixa baixa (ou seja, maiúsculas somente no início das frases e em nomes próprios) na página 25; e fonte não serifada, em caixa alta (todas as letras maiúsculas) na página 34, também usada no subtítulo da página 25. Em segundo lugar, o texto da página 25 é informativo, com verbos conjugados na terceira pessoa que descrevem ações de pessoas ou organizações, ao passo que na página 34 a maior parte dos verbos está conjugada no imperativo e tem como sujeito, muitas vezes implícito, “você”, ou seja, o leitor, por exemplo: “**seja** mais flexível” e “**defina** o que fazer primeiro”. A função de textos como o da página 34 é indicar aos/às leitores/as (trabalhadores/as) modos de trabalhar, caminhos a percorrer, os famosos “passo a passos”.

Portanto, tendo em vista que esses diferentes tipos de texto estão igualmente presentes na Amostra estudada, consideramos que essa se situa numa linha intermediária entre o gênero jornalístico e a literatura *pop management*.

C1.4 Condições da prática discursiva

Antes de iniciarmos esse item, cumpre-nos lembrar que alguns aspectos da ACD, como esse, somente podem ser aprofundados em estudos que interpelam, também, os sujeitos produtores dos textos e a recepção, o que não é o caso de nossa pesquisa. De acordo com Fairclough (2001), as *condições da prática discursiva* se referem às formas de produção e de consumo dos textos, assim como seus efeitos não discursivos. No entanto, consideramos que o referencial teórico acionado nos permite identificar algumas possibilidades acerca de processos de antecipação dos leitores almejados pelas instâncias produtivas, assim como de processos de interpretação pelas instâncias da recepção.

Nesse sentido, até mesmo pelas características das publicações pesquisadas que descrevemos nos procedimentos metodológicos, e nos itens anteriores deste apêndice, fica evidente a identificação entre produtores animadores (jornalistas e demais pessoas que trabalham nas duas revistas) e produtores autores (que já identificamos como sendo, em sua maioria, gerentes, diretores e altos executivos de diversas empresas consideradas excelentes em ambas as revistas). Essa identificação é percebida pela ausência (ou pela rara) participação de trabalhadores/as sem hierarquia como fontes das matérias, apesar de serem os públicos mais

¹⁴⁹ De acordo com Fonseca (2008, p. 55), “serifas são pequenas linhas horizontais e verticais que arrematam e dão acabamento ao final do traço das letras”. Recorremos à descrição das fontes apenas como maneira de demonstrar a diferenciação de grafia entre os dois tipos de gêneros discursivos. Não nos cabe, posto que não atende a nossos objetivos, interpretar qualquer relação entre as características fontes usadas pela Revista e os gêneros.

afetados pela aplicação dos conteúdos dos textos (as recomendações de melhores práticas) no mundo do trabalho. Portanto, na instância de produção, a “construção” de leitores/as (e de trabalhadores/as) se dá de forma idealizada, a partir da visão de quem é chefe, e da visão de quem é jornalista, *designer*, fotógrafo, entre outros profissionais que atuam na revista. Ainda que esses últimos sejam, também, trabalhadores, as realidades e contextos de trabalho retratados nas matérias são bastante variáveis e distintas das realidades e contextos das redações de revistas.

Em relação às instâncias de recepção, conforme já defendemos na fundamentação teórica, a perspectiva da sociedade midiaticizada – de acordo com Braga (2012) – nos permite compreender que há infinitas possibilidades de consumo dos textos, tanto diretamente, por meio dos conteúdos expressos nas páginas das revistas, como também suas interpretações e reinterpretções que podem circular amplamente em conversas formais ou informais entre trabalhadores/as, e entre gestores e trabalhadores/as, e através de dispositivos digitais. Parece possível que os conteúdos abordados pelas matérias sejam debatidos (e quem sabe até questionados) por trabalhadores/as. No entanto, na medida em que os textos estudados se configuram como materialização do discurso do/a trabalhador/a ideal, sempre do ponto de vista das organizações, e considerando a crescente desestruturação do mundo do trabalho (que abordamos no referencial teórico) inferimos que há poucos espaços para questionamentos.

Ademais, os efeitos não discursivos dos textos são bastante evidentes na medida em que trazem recomendações feitas por personagens construídos discursivamente como referência, por pessoas em posição de “autoridade” hierárquica e/ou simbólica em relação aos leitores projetados. Portanto, os objetivos desses textos tendem a ser instigar trabalhadores/as para a ação, ou, mais especificamente, para colocarem em ação as práticas e conselhos recomendados nas matérias.

Porém, para além da possibilidade de que as soluções apresentadas nos textos sejam benéficas mais para as organizações do que para trabalhadores/as, nossa análise demonstrou algumas lacunas relacionadas à noção de gestão de si no trabalho. Assim são as matérias que enaltecem personagens autodidatas (como a **Matéria n. 3**) e aquelas que mencionam termos como “senso de dono” ou “atitude de dono” (por exemplo, a **Matéria n. 1** e a **Matéria n. 9**). O primeiro exemplo denuncia que a prescrição não é uma prescrição de fato, pois nada significa além de “vá descobrir como se faz”. Já o segundo exemplo se refere a termos que são pouco problematizados e explicados nas matérias, conforme abordaremos no item seguinte (procedimentos de análise específicos para cada matéria). Além disso, há diversas matérias na Amostra que se referem ao trabalho ideal e ao/às trabalhadores/as idealizados/as de forma vaga,

como a ideia de que os profissionais devem “ir além do óbvio” (VOCÊ S/A, 2019, p. 25)¹⁵⁰. Expressão que parece pouco objetiva, na medida em que se trata de um texto que recomenda uma profissão (Editoria Por dentro das profissões). Ainda que a matéria não seja um espaço para esclarecer alguns valores e padrões do mundo do trabalho, chama atenção porque é um tipo de expressão recorrente em textos prescritivos sobre o trabalho na atualidade, especialmente nos modos flexíveis de produção. Trata-se de uma expressão que evidencia supostas habilidades abstratas e pouco tangíveis – lembramos aqui a matéria citada em nossa fundamentação teórica, em que um gestor de uma multinacional afirma procurar candidatos com “brilho no olho” para as vagas em aberto na empresa, naquela ocasião (EXAME, 2018). Nesse sentido, um suposto leitor interessado em seguir as recomendações da matéria, e agir para atuar na profissão recomendada poderia ter dúvidas como: O que é ir além do óbvio nesta profissão? Como uma pessoa pode se capacitar nessa habilidade e como se verifica que alguém tenha essa competência? Dessa forma, o trecho destaca um constituinte da gestão de si no trabalho, posto que se trata de uma demanda para a qual não há recomendação, nem régua de medida. O/A próprio/a trabalhador/a deve procurar descobrir e conquistar a habilidade de ir além do óbvio.

C1.5 Força dos enunciados

Os atos de fala contidos nos textos são, em sua maioria, ‘exposições de verdade’ constituídos de afirmações que se referem a fatos e a informações. Assim, por exemplo, os dados numéricos de pesquisas citadas e as evidências afirmadas pelos *autores principais* (gestores) e *outros autores* (especialistas), tais como os resultados obtidos com a implantação de um programa de RH, visam a atestar o que é dito, como no exemplo da **Matéria n. 9**, em que após relatar uma modificação na linha de produção, o sócio-fundador da empresa em questão afirma que “com a mudança, a funcionária responsável pela função **aumentou sua produtividade em 15%**” (p. 41).

A composição de muitas frases da Amostra segue o padrão “o contexto x indica que y pode/deve ser feito” ou o “contexto x indica que y acontece/pode acontecer”, como no excerto “Nesse cenário de recuperação, uma profissão, em especial, vem ganhando notoriedade: a de gestor de canteiro de obras” (**Matéria n. 5**, p. 23).

¹⁵⁰ Edição 255, Ago. 2019.

Encontramos enunciados com *força de promessa*, exemplo do excerto da **Matéria n. 10** “quanto mais engajado o funcionário estiver com a missão e a estratégia, mais vai contribuir com inovações para manter os resultados e a sustentabilidade do negócio” (p. 32), indicando que se os gestores forem capazes de manter suas equipes engajadas, obterão melhores resultados para as empresas. A promessa presente nessas ordens é quase sempre sucesso, materializado pela conquista de resultados para a empresa, ou pelo cargo desejado, o reconhecimento, como na amostra “Quem consegue manejar esses elementos com maestria se torna um gestor estratégico” (**Matéria n. 2**, p. 25). Assim, esses textos tendem a valorizar a meritocracia, vocábulo raramente encontrado na Amostra, mas representado de forma velada em muitas matérias, na medida em que o sucesso vem (é prometido) para quem se esforçar e for capaz.

A *força de ordem* também é bastante encontrada, posto que a natureza dos textos é prescritiva. Isso se manifesta não apenas em frases imperativas, conforme descrevemos no item Interdiscursividade, mas também em amostras como a seguinte “Para que o trabalho surta efeito, **o RH precisa** começar com os líderes” (**Matéria n. 3**, p. 27). Diversas dessas orações usam, inclusive o verbo “dever”, que sugere ainda mais força de ordem.

Na medida em que as matérias prescrevem os modos de trabalhar esperados pelo ‘mercado de trabalho’, inferimos que há um tom implícito de ameaça onipresente, posto que, se o leitor não se identificar com o que é descrito nos textos, se não for capaz de desenvolver as habilidades, conhecimentos e competências idealizadas ali, está fadado ao insucesso, ao trabalho sobrevalorizado, ou até ao desemprego. Em alguns textos o tom de ameaça é explícito, como se pode ver, neste apêndice, na análise da **Matéria n. 3**, em excertos como “**mude ou morra**” (p.33).

C2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE ESPECÍFICOS PARA CADA MATÉRIA

Em continuidade, com base no sumário de análise proposto por Fairclough (2001, p. 282), numa “progressão da interpretação à descrição e volta à interpretação”, após relatarmos os aspectos invariáveis ou pouco variáveis do *corpus* (subitem imediatamente anterior), procedemos, neste item, a as seguintes dimensões de análise, separadamente, para cada matéria: a) interpretação da prática discursiva de aspectos específicos (quando houver); b) descrição e análise de aspectos textuais; e c) interpretação de ambos à luz da prática social em que se situa o discurso; sempre pautados pelos sentidos relacionados à noção de trabalho da gestão de si.

Iniciamos cada matéria pelos dados de identificação e, na sequência, tecemos nossa interpretação. Em alguns casos, redigimos separadamente cada um dos tipos da análise tridimensional proposta por Fairclough (2001) como subtítulos numerados de acordo com a ordem do texto (análise de prática discursiva, análise textual e análise de prática social). E para evitar blocos grandes de texto, em alguns casos subdividimos as análises em subtítulos (não numerados e em itálico), de acordo com os aspectos específicos a que se referem. Porém, uma vez que a análise da dimensão da prática discursiva já foi descrita de forma abrangente no item anterior (Procedimentos comuns a todo o *corpus*) e que há bastante repetição nas estruturas e estratégias discursivas nos textos selecionados, para algumas matérias, realizamos a análise em bloco único.

C2.1 Matéria n. 1 – Título: Na ordem de bilhões

Revista: Você S/A

Edição: 245/ Out 2018

Editoria/Coluna: Por dentro das empresas

Páginas: 14 e 15

Anexo com a matéria completa: Anexo A

Breve descrição da matéria: Apresenta, de forma resumida, o clima organizacional e as políticas de recursos humanos da *startup* da área de tecnologia, Movile, a partir da perspectiva da diretora de *gente* da empresa. A organização estava com 600 vagas de emprego abertas naquela época.

C2.1.1 Aspectos específicos da análise de prática discursiva da Matéria n. 1

Em relação à análise de prática discursiva da **Matéria n. 1**, além dos aspectos já destacados nos procedimentos comuns a todo o *corpus*, ressaltamos a *intertextualidade manifesta* em relação ao *site Love Mondays*, citado como espaço em que ex-funcionários relataram uma reclamação sobre a empresa. Na medida em que este *site* (atualmente vendido para a plataforma *Glassdoor*, mantendo muitas de suas funcionalidades) é conhecido no meio corporativo como ferramenta em que trabalhadores/as podem buscar informações sobre o clima e a realidade de trabalho em empresas nas quais pretendem trabalhar, parece haver aí uma suposta transparência entre organizações empregadoras e trabalhadores/as. Transparência suposta, primeiro porque os relatos são anônimos (para proteção dos usuários), e segundo porque a matéria relativiza a reclamação, conforme abordaremos na análise de prática social no item C2.1.3.

Outro aspecto que se destaca é a projeção dos leitores do texto, que identificamos como pessoas jovens e descontraídas, por conta do uso de gírias (conforme abordaremos no subitem seguinte) e pela a imagem que ilustra a matéria, reproduzida na Figura C3:

Figura C3 – Imagem principal da Matéria n. 1



Fonte: Revista Você S/A, edição 245, Out.2018, p. 14 – 15.

A Figura C3 é uma fotografia do escritório da empresa Mobile, em São Paulo, um ambiente decorado com cores vibrantes, móveis de *design* moderno que lembram um *co-working*. Junto a uma mesa grande, localizada no centro do ambiente, estão quatro mulheres com aparência jovem e vestidas informalmente, com calças jeans, mangas dobradas, sapatilhas e sandálias baixas.

C2.1.2 Análise textual da Matéria n. 1

Aspectos gramaticais

No texto da **Matéria n. 1** predominam verbos no tempo presente e, em alguns casos, verbos de ligação. Os sujeitos desses verbos ou representam a própria empresa retratada, como os verbos “é” e “há” no excerto “[...] funcionários **dizem** que o ambiente de trabalho **é** informal e descontraído. Na sede em São Paulo, **há** videogames, mesas de sinuca [...]” (p. 15, grifos nossos), ou representam seus funcionários (reais ou almejados), caso do verbo “dizem” no início do excerto transcrito.

Essas características verbais, em conjunção com o texto formatado em pequenos blocos, com poucos conectivos entre as orações – como se fossem itens de uma lista – parecem remeter a uma ideia de solidez e estabilidade da empresa e de suas ações (aqui as coisas são assim). Isso tende a colaborar com o que parece ser função da matéria, ou seja, apresentar a organização como um lugar atrativo para se trabalhar, afinal centenas de vagas estavam abertas na empresa em outubro de 2019. Mas essa ideia de solidez e estabilidade mostra-se contraditória, na medida em que a matéria admite que a empresa não é lugar tranquilo para trabalhar como no trecho “Apesar **da pressão**, funcionários dizem que o ambiente de trabalho é informal...” (p. 15). A contradição também fica à mostra na declaração atribuída à diretora de *gente* da organização retratada, quando se refere às características necessárias a quem quer trabalhar na Movile: “queremos gente que desafie o *status quo*” (p. 15). A ideia transmitida, assim, tende a ser a de que esta é uma boa empresa para se trabalhar porque é informal e divertida, mas só há lugar aqui para quem quer mudar as coisas.

A matéria é escrita em linguagem formal e simples, em sintonia com as demais matérias da publicação. Há uso de gíria em “para que haja compartilhamento das melhores práticas que estão **rolando** na organização [...]” (p. 15) que indica tentativa de se aproximar do público leitor projetado, identificado como jovens.

Significado das palavras

Destacamos a presença da palavra ambição na amostra “para trabalhar conosco é preciso ter ambição” (p.15), termo que pode ter significado negativo para o senso comum, mas que é usado em sentido positivo no texto, como uma qualidade que a organização espera encontrar em seus funcionários. A ideia está relacionada a outro trecho na mesma página, em que estão destacadas, entre as competências de quem deseja trabalhar na Movile, pessoas “que gostem de se desenvolver” (p. 15). Além disso, percebemos relação deste termo como uma

qualidade da empresa, expressa no título da matéria “Na ordem de bilhões”, em alusão às metas de faturamento e de usuários dos aplicativos desenvolvidos pela organização. Dessa forma, o texto evidencia que se trata de uma organização ambiciosa (que quer crescer cada vez mais) e que pretende contar com trabalhadores também ambiciosos.

C2.1.3 Análise de prática social da Matéria n. 1

Entre os sistemas de reconhecimento e crenças presentes na Matéria n. 1, ressaltamos, primeiro, a ideia de que os ambientes de trabalho ideais devem ser lugares de alegria e descontração, expresso na amostra “[...] o ambiente de trabalho é informal e descontraído. Na sede em São Paulo, há videogames, mesas de sinuca e de pingue-pongue” (p.15). Ora se o ambiente de trabalho ideal é descontraído, conseqüentemente o/a trabalhador/a ideal deve ser descontraído também, deve gostar de jogar e interagir de forma lúdica com os colegas e gestores, deve conseguir se concentrar e realizar suas tarefas, mesmo em ambientes mais agitados. Não parece haver espaço para trabalhadores/as que sejam mais introspectivos, que não gostem de jogar ou acompanhar partidas desses entretenimentos. A ideologia que parece presente aí é a de felicidade no trabalho, mas ela vem acompanhada da ideia de trabalhador/a feliz, trabalhador/a capaz de tornar os ambientes lúdicos e descontraídos. Afinal, para que servem as mesas de sinuca e videogames sem a atuação dos jogadores a seu redor?

Essa ideia de trabalhador feliz também parece estar ligada, de forma bastante indireta, ao trecho em que a empresa responde sobre provável denúncia, feita no *site Love Mondays*, de que não há equidade de gênero entre as pessoas que são promovidas na Movable. A explicação do RH é que isso só acontece na área de TI e de que o “objetivo da empresa, hoje, é aumentar a diversidade cognitiva – de opiniões, ideias e crenças. ‘Se conseguirmos isso, o resto será consequência’” (p. 15). Trata-se de uma explicação que relativiza o problema, uma vez que se trata de uma empresa de TI, portanto, a maior parte dos gestores e pessoas promovidas deve ser da área de TI. Além disso, a mensagem do RH parece focar no ambiente de trabalho: o que importa é que todos os diferentes tenham espaço para colocar suas ideias e opiniões, ainda que sigam sendo promovidos e ganhando melhor apenas os homens. Nesse sentido, trabalhador/a feliz parece ser, também, aquele que não reclama, e que aceita as explicações da empresa, ainda que elas não sejam convincentes e que se importa com o que realmente interessa para a empresa (os resultados), pois trabalha num lugar “legal e descolado”.

Atentamos, ainda, para os termos “intraempreendedorismo” e “senso de dono” que ocupam o mesmo parágrafo. Apesar de o segundo termo não ser explicado na matéria, parece

ser contextualizado pela ideia do primeiro termo, descrito como aprovação e apoio da empresa a trabalhadores/as que tiverem ideias promissoras para o negócio. Nesse sentido, a ordem do discurso expressa como ideal de trabalhador/a pessoas que pensem e agem como se fossem donos da organização em que atuam no que tange a propor novos produtos e serviços.

C2.2 Matéria n. 2 - Título: A jornada do líder

Revista: Você S/A

Edição: 249/ Fev 2019

Editoria/Coluna: Matéria Principal

Páginas: 24 a 35

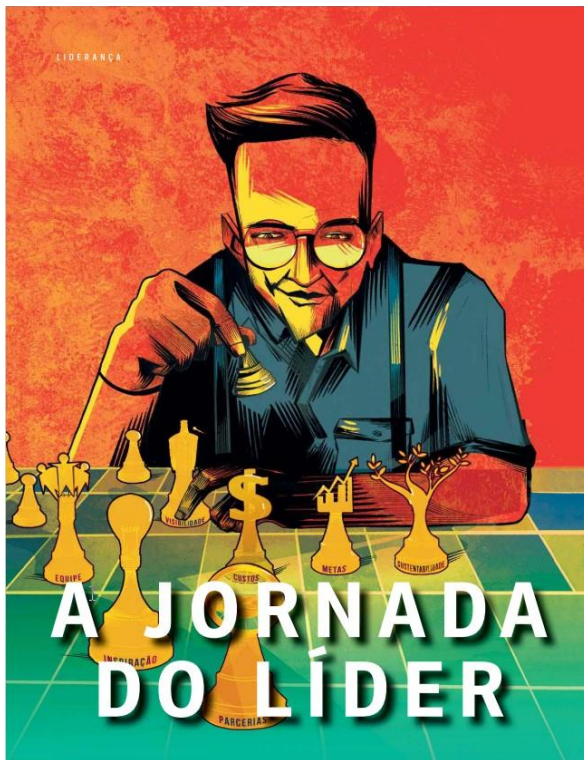
Anexo com a matéria completa: Anexo B

Breve descrição da matéria: Aborda as principais competências (especialmente as comportamentais) dos líderes considerados estratégicos. São perfilados quatro gestores de diferentes áreas de formação e de distintas empresas, cujas trajetórias e principais dificuldades enfrentadas são contadas em quadros destacados ao longo da matéria. Cada um desses gestores recebe adjetivos relativos à fase de desenvolvimento da liderança a que suas histórias se referem, são eles: a facilitadora, a resiliente, o influenciador e o empreendedor. As premissas sobre essas competências são apresentadas e partir de *Outros autores*, considerados fontes especialistas, como consultores e professores de cursos MBA.

C2.2.1 Aspectos específicos da análise de prática discursiva da Matéria n. 2

Uma vez que a revista Você S/A se destina a trabalhadores em início de carreira (provavelmente não gestores), e que essa matéria fala sobre desenvolvimento de lideranças exemplares, compreendemos a construção do leitor da matéria como alguém que almeje, ou que deveria almejar ser gestor. Nesse sentido, o líder idealizado – e por sua vez, o trabalhador idealizado – entre outras características, tem a visão estratégica como capacidade importante. Essa capacidade não é explicada de maneira objetiva no texto, mas tende a ser o conjunto de todas as competências abordadas na matéria, as quais os profissionais devem saber acionar nos momentos adequados, como sugere a imagem principal da matéria, ilustrada na capa da revista, que reproduzimos na Figura C4:

Figura C4 – Imagem principal da Mantéria N° 2



Fonte: Revista Você S/A, edição N° 249, Fev 2019, p. 24.

A ilustração (Figura C4) mostra um homem jovem, aparentando no máximo 30 anos, jogando xadrez em um tabuleiro estilizado, cujas peças representam, por meio de seus formatos e de palavras escritas em sua base, assuntos do mundo corporativo, como: metas, sustentabilidade, equipe, entre outros. A figura simula movimento, uma vez que o “jogador” tem uma peça de xadrez na mão direita, acima do tabuleiro, como se estivesse decidindo aonde colocá-la. A mão esquerda segura, sobre o tabuleiro, uma peça identificada com a palavra “visibilidade” na base, o que faz alusão a um dos aconselhamentos do texto aos leitores, de que os líderes precisam saber se mostrar como líderes para terem sucesso, como no excerto: “para crescer, o líder tem de aprender que existe um campo além de sua área e que é preciso influenciar as pessoas nesses lugares” (p. 28).

C2.2.2 Análise textual da Matéria n. 2

Um dos pontos de atenção aqui reside no uso de verbos no imperativo, que ocorrem não apenas na seção de dicas “dez conselhos para quem está aprendendo a liderar” (p. 33), mas em falas de fontes citadas, tanto de gestores (que declaram sobre suas experiências) como especialistas (consultores e professores). Algumas dessas citações de fontes especialistas estão

conjugadas em terceira pessoa (no formato “o líder deve fazer x”), mas se destacam as conjugadas na segunda pessoa do singular (no formato “você deve fazer y”), como se a matéria fosse uma conversa direta com os leitores, a exemplo da amostra: “Quando **você** está liderando uma área técnica que não domina, **tem de contar** com o time” (p. 27). O sentido produzido, portanto, denota que o texto (através de suas fontes) traz a verdade e as recomendações, e quem quer ter sucesso profissional, deve segui-las.

O outro ponto de atenção está no tratamento dos termos “serenidade emocional” e “estômago” como se significassem a mesma coisa:

E, por fim, para dar o **último passo rumo ao topo**, o profissional deve ter **serenidade emocional (“estômago”)** e **ambição – para si e para o negócio**. “Ele precisa ter o desejo de levar o negócio para o próximo nível, e não apenas o de sustentar a companhia onde ela está.” (Matéria n. 2, p. 30, grifos da revista).

Destacamos que serenidade é sinônimo de tranquilidade e paz, enquanto “estômago”, em sentido figurado, diz respeito capacidade de resistência a situações e sensações extremas, de dor, de pressão, de sofrimento, não sendo, portanto, sinônimos. Assim, o texto aparentemente apresenta uma imprecisão que se resolve com a presença do termo “ambição” na frase, sugerindo que a recomendação é mais de “ter estômago” (em sentido figurado) do que de “ter serenidade”, pois é assim que se pode seguir a ambição: pensando em si, nos seus próprios desafios, e deixando que cada um cuide de suas dores.

C2.2.3 Análise de prática social da Matéria n. 2

Apesar de o texto destacar as capacidades de orientação, resiliência, influência e empreendedorismo como importantes para quem quiser se tornar o líder ali idealizado (a partir dos adjetivos usados para os gestores perfilados na matéria), compreendemos que o principal relevo identitário do/a trabalhador/a engendrado na Matéria n. 2 é a autonomia. Tal consideração parte da observação de que o texto faz recomendações, mas não entrega receitas, estando presente, por exemplo, a ideia de que os/as profissionais que quiserem se desenvolver devem dedicar-se ao autoconhecimento, como na amostra: “primeiro, você deve se consolidar como **líder de si mesmo**, desenvolver sua identidade, ter consciência de seus valores, de seus princípios, criar uma base de liderança sólida” (p. 25). Além disso, não basta que um líder, ou um aspirante à liderança, saiba liderar seus subordinados, é preciso também ser competente em “influenciar a pessoa que está acima de você” (p. 29), ou seja, o diretor ou alto executivo da

empresa. O exercício competente da liderança, segundo o texto, reporta também outras habilidades, como a flexibilidade, presente na passagem em que uma fonte (gestora) relata uma experiência de dificuldade para ter atenção de seu superior direto (naquele caso, o presidente da empresa) para as demandas de sua área. A solução encontrada por ela foi adaptar e reformular os assuntos a fim de que o alto executivo percebesse a importância das demandas. Nesses exemplos, a mensagem implícita parece ser: ‘você está sozinho’ ou ‘o sucesso depende **só** de você’.

Outra habilidade que o texto relaciona à liderança é a insensibilidade, apresentada positivamente como “serenidade emocional” (p. 30), que, apesar de não explicada pelo texto, é apresentada como sinônimo de “ter estômago”, e defendida como necessária para os profissionais que quiserem “atingir o último passo rumo ao topo” (p. 30). Em sentido semelhante, outra amostra parece mais explicativa sobre essa habilidade (p. 27):

Quando você senta na cadeira pela primeira vez, quer abraçar o mundo, olhando as pessoas e o operacional de perto. Mas só dá para fazer isso durante três meses; depois você se esgota.

Dessa forma, inferimos que a insensibilidade, ou a ‘serenidade’ emocional signifique dar menos atenção às pessoas, e às dificuldades do dia a dia, pois o que importa para um líder é fazer com que a organização apresente mais e cada vez melhores resultados, afinal, é preciso “levar o negócio para o próximo nível, e não apenas o de sustentar a companhia onde ela está” (p. 30).

Sobre a habilidade de relacionamento interpessoal, outra capacidade abordada, destacamos, primeiro, uma de suas formas, expressa numa espécie de postura de igualdade e humildade do líder, já que, além de aceitar se expor, se o líder “**trocar a arrogância pela empatia**, o avanço será mais ágil” (p. 34). Ademais, de acordo com um especialista da matéria, “**a fonte de poder do líder é mais sua contribuição** com pares, subordinados e parceiros, e menos o cargo ou a hierarquia” (p. 25). Em segundo lugar, salientamos o que entendemos como funcionalidade da habilidade de relacionamento, que parece resumida ou a uma tática para conseguir apoio dos subordinados, pois “é assim que o gestor vai se sentir mais confortável no cargo e **conquistar a equipe**” (p. 26), ou a uma forma de crescer nas organizações, uma vez que “relacionar-se bem com os colegas, além de ajudar em uma visão geral do negócio, também é **essencial para futuras promoções**”.

Ressaltamos que essas características parecem integradas à ideia de autonomia do/a trabalhador/a, o que fica ainda mais evidente com o destaque à capacidade de empreender,

especialmente com a escolha de dois dos quatro personagens da matéria que são ou já foram empreendedores formais (sócios ou fundadores de empresas). É notável que o personagem nominado como “o [líder] empreendedor” (p. 33) está prestes a perder seu emprego, o que transparece na amostra “com o fim de seu contrato, em 2019, ele está negociando a transição para uma nova empresa” (p. 33). Essa constatação relaciona-se à parte do texto em que é descrita a fase mais complexa para consolidação da liderança, na qual aparece a capacidade de desenvolver sucessores, ou seja, tornar os subordinados aptos “a ocupar os espaços que o gestor deixará ao assumir novas atribuições e responsabilidades” (p. 30). Assim, uma vez que as oportunidades mais elevadas nas organizações tendem a seguir um formato de pirâmide, cujo topo é muito menor do que a base, subentendemos que o desenvolvimento do/a trabalhador/a para que se torne uma liderança qualificada, nos moldes ditados pelo mercado, pode vir a ser, ao mesmo tempo, uma preparação para que se torne, de fato, autônomo. Isso parece evidente na seção final da matéria que reproduz um jogo de tabuleiro em que estão ilustradas diversas fases e desafios da liderança. Na última casa desse jogo, lugar em que chegam apenas vencedores, está escrito: “Você está preparado para **comandar seu próprio negócio** ou ingressar no conselho consultivo da empresa.” (p. 35).

C2.3 Matéria n. 3 - Título: Seja um profissional ágil

Revista: Você S/A

Edição: 250/ Mar 2019

Editoria/Coluna: Matéria principal

Páginas: 24 a 35

Anexo com a matéria completa: Anexo C

Breve descrição da matéria: Apresenta a metodologia ágil, seus principais aspectos e as características dos profissionais que atuam de acordo com esse método de organização de processos de trabalho. Tem como *autores principais* gestores que contam sobre seu aprendizado ao implantarem a metodologia junto a suas equipes e os *outros autores* (especialistas) são fontes que apresentam o que é a metodologia e quais as suas vantagens para as organizações.

C2.3.1 Aspectos específicos da análise de prática discursiva da Matéria n. 3

Intertextualidade manifesta

Uma vez que o título da matéria recomenda “Seja um profissional ágil”, parece necessário enfatizar que a ideia de agilidade ali expressa vai além do senso comum, como sinônimo de rapidez, e se refere a uma metodologia empresarial para processos produtivos e tomada de decisão. Uma das formas de referendar esse “tom” da agilidade se dá por meio do diálogo com outro texto, o Manifesto Ágil, documento redigido por profissionais de destacadas

empresas de tecnologia dos EUA, no ano de 2001, com a finalidade de melhorar a eficiência dos *softwares* desenvolvidos por essas empresas. Além disso, o texto também se refere ao que descrevemos como um exemplo de literatura *pop management* (conforme abordamos no referencial teórico), o livro “A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo”, escrito por um dos responsáveis pelo Manifesto ágil, o consultor americano Jeff J. Sutherland. Essa referência se dá ao longo da matéria, em citações de Sutherland que exemplificam ou explanam alguma questão abordada, e também numa espécie de encarte da matéria, uma entrevista de uma página com o consultor.

Além desses, a matéria também dialoga com estudos e pesquisas que comprovam a pertinência e/ou a eficácia da implantação da metodologia nas empresas, como o estudo realizado pelo *Instituto Coleman Parkes* (p. 26).

Sobre o leitor projetado no texto

Cabe também refletirmos sobre a identificação entre leitores projetados e o/a trabalhador/a idealizado na matéria, e para isso, questionamos quem é o profissional ágil retratado. Algumas pistas já aparecem por meio da intertextualidade com o Manifesto Ágil, conforme abordamos no subitem supracitado. Outras amostras explicam que não se trata simplesmente de quem sabe trabalhar rápido mas, entre outros aspectos, de:

- a) saber focar em uma tarefa de cada vez, posto que “ser ágil não é deixar de executar diversas atividades. Pelo contrário, é entender que, para cada uma delas, há um momento específico. ‘Vamos continuar fazendo várias coisas, o que muda é que faremos uma de cada vez.’” (p. 30, grifo da revista);
- b) inserir-se num processo que exige autonomia e tomada de decisão por parte de todos os envolvidos nos projetos e ações em andamento, inclusive sobre quais tarefas devem ser realizadas primeiro, na medida em que as empresas removem as hierarquias, as burocracias e “as barreiras que diminuem a entrega das pessoas” (p. 33); e
- c) ter conhecimento e buscar aprendizado constante de modo que as decisões tomadas sejam as corretas para o negócio, mesmo diante das incertezas, pois isso “não quer dizer sair fazendo coisas às cegas, sem o mínimo de estudo e reflexão” (p. 26).

Em suma, o profissional ágil, tende a ser aquele que é capaz de tornar a empresa ágil, por mais tautológica que soe essa nossa afirmação. Nesse sentido, mostra-se esclarecedora a imagem principal que ilustra a matéria, tanto na capa da revista como na página 24, e que reproduzimos em tamanho reduzido a seguir (Figura C5):

Figura C5 – Imagem principal da Matéria n. 3



Fonte: Revista Você S/A, edição nº 250 (2019, p. 24).

Na Figura C5, uma ilustração, vemos, em primeiro plano, parte do corpo de uma pessoa vestida de terno escuro, com pequenas asas atrás dos sapatos. Em segundo plano, aparecem partes ainda menores de outros dois corpos, também com asas atrás dos sapatos e, ao fundo, partes de carros parados em frente à faixa de segurança de uma via urbana. Os três corpos estão no mesmo ambiente, atravessando a faixa de segurança. Notamos que: a) a exemplo do mito grego das sandálias mágicas de Hermes (que o tornavam veloz), as asas não estão fixas aos corpos, mas aos sapatos, e b) apesar dessas asas, os corpos estão andando com os pés fixos ao chão. Dessa forma, parece ressaltada a ideia de que a agilidade não é uma característica intrínseca das pessoas, mas uma capacidade de quem veste os sapatos da metodologia ágil. Os sapatos parecem representar a atualidade da metodologia ágil, vinculada ao imaginário jovem e ‘descolado’ dos profissionais das *startups* da área de tecnologia. Isso porque os três modelos de sapatos, de estilos diferentes (um mais formal masculino, outro mais formal feminino e um esportivo), chamam atenção pela originalidade de *design*, pelas cores vibrantes, pespontos e outros detalhes demarcados, além de uma alusão indireta a uma marca de sucesso no caso do sapato esportivo. São sapatos que não passam despercebidos mesmo no corre-corre das ruas das grandes cidades, assim como os profissionais que atuam adequadamente com metodologia ágil também se destacam entre os demais.

Uma contradição se evidencia em virtude de a imagem não mostrar as cabeças desses corpos, pois o texto ressalta a importância de que trabalhadores/as saibam refletir sobre suas atividades e os negócios da empresa e tenham autonomia e capacidade de tomar decisões sobre seus projetos e tarefas. Nesse sentido, a agilidade é apresentada como uma regra para todos os trabalhadores na atualidade, não importa quem seja, nem o que se pensa (em alusão à ausência de cabeças nos corpos), importa, para o ‘mercado de trabalho’ que pessoas sejam ágeis.

Força dos enunciados

Vale ainda destacar como especificidade dessa matéria a transparência de um certo tom de ameaça, presente nas amostras “Aqueles que continuam fazendo as coisas do mesmo jeito são dinossauros em **vias de extinção**” (p. 26) e “Não dá mais para as organizações continuarem fazendo tudo igual a décadas atrás [...]. No fundo, é simples: **mude ou morra**” (p.33). Assim, o conhecimento e a capacidade de trabalhar com metodologia ágil não parece ser uma opção, mas uma obrigatoriedade para empresas e trabalhadores/as sobreviverem, como diz, aliás, um dos subtítulos da matéria “Questão de sobrevivência” (p. 33).

C2.3.2 Análise textual da Matéria n. 3

Aspectos gramaticais

A matéria apresenta uma proporção equilibrada entre verbos no presente e verbos no passado, sendo especialmente o tempo presente usado em frases atribuídas à própria revista ou a consultores de empresa e outras fontes especializadas, que explicam o que é e como é a metodologia ágil, como no excerto: “Embora **exista** uma série de metodologias com base no *agile* [...], a natureza desse conceito **é**, simplesmente, auxiliar pessoas e empresas a aperfeiçoar seus processos de trabalho em busca de mais eficiência” (p. 30). Já os verbos no tempo passado, em sua maioria têm como sujeitos trabalhadores/as que já implantaram ou estão implantando a metodologia ágil nas empresas em que atuam. Dessa forma, os parágrafos com esses depoimentos (muitos deles destacados em quadros separados do corpo da matéria, com fontes tipográficas ou cores diferentes), funcionam como comprovações práticas de que a ideia apresentada é viável e proporciona bons resultados, como ocorre com a declaração de um gerente de recursos humanos sobre a necessidade de modificar a forma como gerenciava sua equipe, em virtude de ter passado a atuar com metodologia ágil: “Antes eu **queria** ter todos os detalhes do que estava sendo produzido na palma da minha mão [...]. **Foi** um sofrimento, mas **parei** de ser um líder executor e **aprendi** que meu papel é dar diretrizes.” (p. 27). Além disso,

esses profissionais retratados na matéria como sendo bons exemplos de atuação com a metodologia ágil representam o/a trabalhador/a perfeito, especialmente por serem dispostos/as a repensar e mudar suas formas de trabalhar.

Metáfora

Na introdução, a matéria descreve dois extremos: de um lado as empresas de tecnologia (especialmente as *startups*), descritas como aquelas que “criam produtos inovadores” (p. 26) e, de outro, as empresas tradicionais, a saber: empresas que trabalham com negócios tradicionais e/ou empresas gigantes, que normalmente, segundo a matéria, não conseguem ter agilidade em seus processos produtivos. Ao afirmar que mesmo as empresas consideradas “tradicionais” precisam implantar metodologias ágeis para se destacarem, a matéria cita um trecho do livro de Jeff J. Sutherland que apresenta uma antítese do/a trabalhador/a ideal com a metáfora do dinossauro: “Aqueles que continuam fazendo as coisas do mesmo jeito são **dinossauros** em vias de extinção, mas muitos nem se quer percebem isso” (p. 26). A partir desse recurso textual, pode-se presumir que o/a trabalhador/a ideal, além de ágil (no sentido de familiarizado com a metodologia ágil), deve saber modificar seus processos de trabalho.

C2.3.3 Análise de prática social da Matéria n. 3

A ordem do discurso na Matéria n. 3 tende a reforçar a mudança constante como uma da forma hegemônica dos processos trabalho na atualidade, sobre a qual não é auspicioso questionar, na medida em que destaca, por exemplo: a) a aceitação da mudança, já que **“raramente o que foi planejado se transforma em realidade**. Um profissional ágil vai desenhar um esboço de onde quer chegar, mas tem **flexibilidade para pensar em alternativas**” (p. 34); e b) a pré-disposição para encarar as consequências das mudanças como algo positivo, que gera aprendizados, pois é preciso “abraçar a incerteza” (p. 26). Percebemos, em amostras como essas, uma ideia de volatilidade ampliada, como se os *produtores* do texto dissessem aos leitores que eles devem aprender a trabalhar com a metodologia ágil (para sobreviverem no mercado de trabalho), mas que esse conhecimento também é fugaz, afinal, a metodologia ágil, assim como as empresas “[...] *Google, Apple, Amazon, Microsoft, Uber, AirBnb e Facebook* também são modismos.” (p. 33). Nada é constante, tudo pode mudar o tempo o todo, e o/a trabalhador/a ideal deve entender a mudança como algo positivo. A postura de positividade também aparece com certo tom de frieza valorada como capacidade, representada pela “inteligência emocional para abordar questões incômodas e maturidade para ouvir críticas sem

ficar na defensiva” (p. 35), uma vez que é necessário reunir-se em equipe e avaliar cada etapa do seu próprio trabalho e do trabalho dos colegas em relação aos projetos em andamento.

Outro aspecto importante é a hegemonia da financeirização do trabalho, nesta matéria presente na ideia explicada no texto de que “80% do valor de um serviço ou artigo está apenas em 20% de suas funcionalidades” (p. 34). O texto não dá espaço para reflexões éticas como, por exemplo, o quanto desconsiderar funcionalidades menos lucrativas de um serviço ou produto pode gerar expectativas falsas nos clientes, ou mesmo se configurar como promessa não entregue. Nesse sentido, o/a trabalhador/a ideal é quem sabe eleger para sua rotina de trabalho “quais são as atividades ou projetos que podem gerar mais dinheiro e são mais fáceis de realizar” (p. 34), ou seja, quem, mesmo ocupando função de retaguarda e/ou sem relação com áreas de vendas, sabe como trabalhar para potencializar os lucros da empresa. Reparamos que não se trata de uma relação de mais-valia absoluta, no sentido em que o trabalhador pode subentender que, se trabalhar mais rápido, a empresa produzirá mais. Aqui se trata de uma relação de mais-valia relativa que envolve, também, a gestão de si no trabalho. O/a trabalhador/a deve tomar decisões (criar) que levem a empresa a lucrar mais.

C2.4 Matéria n. 4 – Título: Invista agora

Revista: Você S/A

Edição: 252/ Mai 2019

Editoria/Coluna: Matéria Principal

Páginas: 22 a 35

Anexo com a matéria completa: Anexo D

Breve descrição da matéria: Apresenta aplicações financeiras em fundos de investimento, mercado de ações, criptomoedas, entre outras, defendendo-as como uma escolha necessária e acessível mesmo para pessoas que não são entendidas do assunto e que trabalham em profissões simples, como contador e assistente administrativo.

C2.4.1 Aspectos específicos da análise de prática discursiva da Matéria n. 4

Como prática discursiva, o texto faz referência a um vídeo que havia sido amplamente disseminado nas mídias sociais, cerca de dois meses antes de circular essa edição da revista, em que uma jovem se apresentava como detentora de uma fortuna de mais de um milhão de reais que obteve investindo na bolsa, inicialmente com meros R\$ 1.520,00. O recurso da intertextualidade mostra-se importante para a veracidade da matéria, primeiro, porque faz alusão à popularização da discussão sobre investimentos financeiros no país, já que o vídeo foi assistido por mais de 15 milhões de pessoas, de acordo com o texto. Em segundo lugar, uma vez que o vídeo virou chacota (reconhecido pela frase “Oi, meu nome é Bettina, tenho 22 anos

e 1 milhão e 42 mil reais de patrimônio acumulado”) e que sua condição de propaganda enganosa foi, em breve descoberta (e isso é citado na matéria), a menção a ele cumpre a função de assegurar ao leitor que, ao contrário do vídeo citado, o assunto, ali, está sendo tratado com seriedade.

Outro ponto que destacamos é a projeção de leitores da matéria, uma vez que quatro dos cinco personagens perfilados apresentam traços fenóticos negros. Tendo em vista a amplamente divulgada¹⁵¹ desigualdade social, especialmente condicionada ao racismo no Brasil, tal projeção tende a sugerir a identificação do leitor com profissionais de classes sociais menos abastadas e, assim, reforçar a mensagem que o texto parece transmitir, de que ‘vencer na vida’ fazendo investimentos não é exclusividade de pessoas ricas, mas algo possível para todos. Essa constatação é evidenciada na seguinte amostra: “antes, as classes média e baixa não tinham acesso ao mercado financeiro. Parecia um mundo exclusivo. Com essas ferramentas [aplicativos e corretoras independentes, bastante acessíveis], o hábito de investir se popularizou” (p. 23).

C2.4.2 Análise de prática social da Matéria n. 4

Ao retratar personagens de vidas e profissões simples – como um auxiliar administrativo, uma (provável)¹⁵² contadora, e um *designer*, por exemplo –, que estão realizando não apenas sonhos, mas a conquista de bens¹⁵³ que deveriam ser acessíveis por meio do trabalho, a matéria parece ir além da popularização do assunto. Além do recurso de identificação dos leitores com o tema, entendemos que o texto promove, ao mesmo tempo, a desvalorização do trabalho e, também, a valorização de um tipo específico de trabalho.

Dizemos desvalorização porque os sonhos realizados (ou a sensação de segurança) obtidos pelos perfilados não são frutos de seu trabalho (como contadores, administradores ou *designers*), mas da especulação financeira. Então, para trabalhadores que queiram conquistar a

¹⁵¹ Por exemplo, a pesquisa Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil, realizada pelo IBGE em outubro de 2019. Entre outras informações, essa pesquisa destaca que pessoas brancas ocupadas têm rendimento médio mensal 73,9% superior ao de pessoas pretas ou pardas ocupadas. Além disso, a remuneração por hora de trabalho das pessoas com nível superior de estudo e que são brancas é 45% maior do que pessoas negras ou pardas com o mesmo grau de instrução. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101681>. Acesso: 15 jan 2019.

¹⁵² Provável porque o texto não informa sua profissão, apenas relata uma situação ocorrida quando a personagem era estudante de contabilidade.

¹⁵³ A saber: um dos perfilados quadruplicou, em dois anos, o valor inicial que havia juntado, e assim se sente seguro, mesmo estando há dois meses desempregado; outro, graças a ter aprendido sobre investimentos e chegar a atingir 700% de rentabilidade, está podendo criar seu filho (concebido sem planejamento) com tranquilidade; e outra “já viajou para a Europa, comprou carro e deu entrada na casa própria” (p. 25).

casa própria, um direito que deveria ser básico em sociedades capitalistas democráticas, não basta serem qualificados, dedicados e responsáveis em suas profissões, se não souberem “criar” dinheiro, as chances de adquirirem esses bens são menores. Nesse sentido, entendemos como contraditória a seguinte amostra que resume a ‘filosofia’ de uma das fontes perfiladas: “nosso trabalho deve financiar a vida no presente e também no futuro” (p. 35). A que tipo de trabalho essa fonte se refere? Com certeza não se refere ao seu trabalho profissional (como contadora), afinal, somente com seu salário, ela não teria conquistado os bens citados na matéria. Esse excerto pode ser interpretado como exemplar da valorização de um tipo específico de trabalho, o trabalho realizado pelos conhecedores do mercado financeiro, ou seja, pessoas que prestam para si mesmas ou para outras pessoas o serviço de pesquisar sobre fundos e modalidades de investimentos, decidir quantias e formas de investir e realizar efetivamente essas operações bancárias.

Dentre as habilidades pessoais verbalmente destacadas no texto, salientamos a capacidade cognitiva de reflexividade, de interpretar informações que possam influenciar a rentabilidade dos investimentos, já que um dos subtítulos da matéria é a recomendação: “desenvolva a capacidade analítica” (p. 28). Nesse sentido, o seguinte excerto atribuído a um dos perfilados, “não há pote de ouro atrás do arco-íris. Não tem mágica. Uma operação que dá certo é resultado de muito tempo de análise” (p. 30), mostra-se contraditório em relação à tentativa do texto de mostrar a popularização do tema. Afinal, o conhecimento e a “capacidade de análise” somente poderão ser desenvolvidas por pessoas que tiverem tempo e disponibilidade para buscar conhecimentos aprofundados sobre o assunto.

Assim, de forma geral, a matéria tende a reforçar o discurso da hegemonia do capital sobre o trabalho, às vezes usando um tom ameaçador velado (fazendo referência à insegurança proporcionada pela reforma da previdência, já vislumbrada na época), outras vezes enaltecendo a meritocracia, fazendo crer que este tipo de “sucesso” está acessível a quem se esforçar e estudar o suficiente. Além disso, percebemos um esforço de anulação dos conflitos entre capital e trabalho, posto que, agora, num mundo dominado pelo capitalismo financeiro e com a popularização de acesso a investimentos em ações e outros tipos, qualquer um pode se tornar capitalista.

C2.5 Matéria n. 5 - Título: Construindo Soluções

Revista: Você S/A

Edição: 254/ Jul 2019

Editoria/Coluna: Por dentro das profissões

Páginas: 22 e 23

Anexo com a matéria completa: Anexo E

Breve descrição da matéria: Apresenta a profissão de *gestor de canteiro de obras* como uma possibilidade de trabalho nova e promissora, a partir de argumentos de fontes especializadas, tais como representantes de entidades associativas e dados econômicos. A fotografia de uma pessoa que trabalha nessa profissão ilustra uma página inteira da matéria, e há um parágrafo de texto dedicado à particularização de sua experiência, com duas citações diretas da personagem.

Essa matéria tem sua estrutura e aspectos discursivos bastante semelhantes ao que já descrevemos nos procedimentos comuns a todo o *corpus*. As especificidades que sobressaem em relação às demais são poucas (mas não menos importantes). Por isso, desenvolvemos a análise num bloco único que diz respeito à prática social do discurso.

Inicialmente, destacamos a não necessidade de formação em Engenharia ou inscrição no respectivo Conselho Federal de Engenharia e Agronomia para desempenhar essa profissão. As principais competências que um gestor de obras deve apresentar, segundo a matéria, são: propor novos processos; melhorar o desempenho da obra; ser comunicativo; trabalhar em equipe; lidar com prazos e metas; ser capaz de tomar decisões rápidas e assertivas; ou seja, habilidades comuns à rotina de qualquer gestor na atualidade. Essas competências não servem para o empreendimento (a obra em si), mas servem para a empresa (quase que exclusivamente). Parece relevante questionar se, para alguém que busque comprar uma casa ou apartamento para morar importa mais que os gestores dessa construção tenham se preocupado com a qualidade e a segurança da obra, das matérias-primas utilizadas, ou com a rentabilidade da empresa construtora.

Obviamente, acreditamos que os empreendimentos imobiliários que contam com gestores de obras mantenham em seus quadros (outros) profissionais preocupados com aspectos relativos à obra em si. Também não nos compete discutir particularidades dessa função, mas a forma como ela é apresentada – especialmente por se tratar de uma editoria que se encarrega de sugerir aos leitores novas e promissoras profissões – fala bastante a respeito dos valores e relações sociais incutidos nos discursos do mundo do trabalho. Isso porque as atividades de um gestor de obras, descritas no texto, indicam que essa função ocupa uma hierarquia não apenas formal, em termos de cargo, mas de alto nível de importância num canteiro de obras, tais como: “monitoramento das atividades no canteiro; cumprimento de metas de execução; gestão de equipe; logística de compra e entrega de materiais; fiscalização de regras de segurança e de

indicadores de qualidade” (p. 23). E essas atividades podem não ser realizadas por um profissional com formação específica para isso. Então, quais podem ser os critérios usados por um profissional responsável pela “rentabilidade e pelo planejamento estratégico por trás do empreendimento” (p. 23) ao negociar a compra de matérias-primas para uma obra, por exemplo?

Compreendemos que a preocupação com a lucratividade de um empreendimento imobiliário não surgiu com essa nova profissão. Mas, na medida em que essa função não faz parte da retaguarda, da vida administrativa da empresa construtora e, sim, integra o dia a dia da obra, presencialmente, há um jogo de poder em relação aos valores no contexto desse trabalho, e no trabalho das demais pessoas que atuam sob supervisão do gestor de obras. Um exemplo é a “preocupação constante com a segurança dos funcionários do canteiro” (p. 23), apresentada como um “**ponto negativo**” dessa profissão. Então, quem escolhe trabalhar como gestor de obras e tem, entre outras atividades, a responsabilidade por fiscalizar as regras de segurança, deve encarar como a fardo a preocupação com a segurança de seus subordinados¹⁵⁴.

Outro aspecto que destacamos é a mudança como constante no mundo do trabalho, o que é apontado de forma contraditória pela matéria. Por um lado, o fato de que gestores de obras “não possuem moradia fixa e mudam frequentemente de endereço” (p. 23) – já que atuam em lugares diferentes por tempos determinados – é apresentado como um aspecto negativo da profissão. Por outro lado, um dos pontos positivos é a necessidade de que o gestor de obras saiba “lidar com pessoas e gerir projetos [...] o **que aumenta a empregabilidade** desse profissional” (p. 23), afirmação que reforça competências generalistas, o que evidencia a volatilidade das profissões e dos profissionais. Assim, essa profissão desenvolve habilidades que podem ser usadas em outras profissões, caso o/a trabalhador/a precise mudar de emprego ou de empregador.

Tais aspectos destacados na **Matéria n. 5** tendem a contornar relevos identitários de trabalhador/a idealizado/a como: aquele ocupado com a lucratividade das empresas, mesmo que não atue em áreas financeiras e/ou de vendas; que encara algumas responsabilidades éticas como problemas (estorvos). Além disso, esse/a trabalhador/a “perfeito/a” aos moldes da matéria

¹⁵⁴ Entendemos o tom de preocupação com esse assunto, tendo em vista que o país registrou, em 2018, mais de 623 mil acidentes entre trabalhadores com carteira assinada, e que a ocupação de servente de obras foi a quarta mais atingida em acidentes de trabalho naquele ano. Contudo, o tom negativo dessa preocupação surpreendentes, posto que faz parte da função retratada e diz respeito à saúde e à vida de trabalhadores. Os dados são do Observatório de Saúde e Segurança do Trabalho, disponível em: <https://smartlabbr.org/sst/localidade/0?dimensao=perfilCasosAcidentes>. Acesso 05 jan 2020.

é, também, preparado/a para fazer gestão de si, uma vez que as habilidades que deve desenvolver são úteis para várias outras funções que queira (ou precise) desempenhar no futuro.

C2.6 Matéria n. 6 – Título: Medalhistas corporativos

Revista: Você RH

Edição: 58/ Out-Nov 2018

Editoria/Coluna: Melhores práticas

Páginas: 58 e 59

Anexo com a matéria completa: Anexo F

Breve descrição da matéria: Aborda um programa de recursos humanos, implantado pela empresa EY, na área de treinamento. A única fonte da matéria é a líder de gestão de *talentos* da organização.

Nesta matéria, atentamos para a apresentação da comunicabilidade como capacidade do/a trabalhador/a idealizado/a. Mas não uma capacidade no sentido de relacionar-se bem com colegas e clientes e realizar interações adequadas para o cumprimento das tarefas e metas. Trata-se de idealizar uma competência excepcional em comunicabilidade, na medida em que o programa apresentado na matéria (uma certificação para funcionários que participam de treinamentos considerados importantes pela empresa), laureia trabalhadores/as que, dentre outros aspectos, demonstram saber compartilhar os conhecimentos aprendidos nesses treinamentos.

Pode parecer comum, no mundo corporativo, a solicitação ou o estímulo para que funcionários compartilhem com colegas e gestores o que aprenderam em cursos pagos pelas empresas, o que sugere otimização de recursos, ou seja, fazer com que o conhecimento atinja mais funcionários além daqueles que participaram do treinamento. É uma prática que exige de trabalhadores/as habilidades não mais do que medianas em termos de comunicação, como o envio de textos ou outros materiais por e-mail ou *whatsapp*, por exemplo, ou uma conversa informal. Mas no caso apresentado na Matéria n. 3, o incentivo é para que o compartilhamento seja feito para “o mercado” (p.59), sendo que apenas consegue medalha de ouro no programa implantado pela empresa, funcionários que, dentre outros aspectos, replicam os conhecimentos em formatos mais notáveis, como proferir uma palestra.

O texto concebe um/uma trabalhador/a “adequado/a” em função de habilidades – implícitas – como fluência verbal, entonação de voz, postura de cena e outras necessárias para a atuação de palestrantes, que devem prender a atenção de uma plateia. Consequentemente, tendo em vista que tem mais poder quem se comunica melhor e de forma mais notável, infere-

se que a concepção do trabalho na atualidade exclui pessoas que, por exemplo, não gostam de falar em público, ou que essa habilidade não seja de sua natureza.

C2.7 Matéria n. 7 - Título: No coração da mudança

Revista: Você RH

Edição: 61/ Abr-Mai 2019

Editoria/Coluna: Desafio do RH

Páginas: 20 e 21

Anexo com a matéria completa: Anexo G

Breve descrição da matéria: Apresenta um projeto desafiador que está sendo implantando na empresa Mondeléz, sob coordenação de sua diretora de recursos humanos, que é a única fonte do texto.

C2.7.1 Aspectos específicos da análise de prática discursiva da Matéria n. 7

Na medida em que se tornar um gestor tende a ser um desejo de trabalhadores/as que queiram se desenvolver e crescer profissionalmente, e considerando que a capacidade de liderança (mesmo em pessoas que não têm cargo de gestão) é apontada, normalmente, em literatura *pop management*, como uma habilidade importante para todas as pessoas, nos voltamos para a concepção de liderança expressa na matéria. Vale destacar ainda, conforme dissertamos sobre os participantes do texto (neste Apêndice, no item Procedimentos comuns a todo o *corpus*) que os gestores de equipes – portanto, líderes formais – são os leitores almejados pela revista Você RH. Nessa direção, cabe verificar, quem é o líder retratado na Matéria n. 7.

Uma pista para responder a essa questão aparece na metáfora do “sapato operacional” (p. 21) que deve ser vestido por líderes, o que leva à ideia de que crescer profissionalmente, se tornar um líder, não significa ter um trabalho mais fácil do que os demais trabalhadores. Além das responsabilidades e das cobranças a que gestores devem se submeter, a “vida dura” do trabalho braçal não é totalmente eliminada para eles, que de vez em quando, devem “limpar a linha de produção”. Tal passagem do texto tende a provocar, em primeiro plano, uma ideia de que os líderes devem ser humildes, mas há mais aspectos incutidos nesse discurso.

Na medida em que as formas flexíveis de produção, conforme abordamos no referencial teórico, demandam mais trabalho cognitivo de trabalhadores de qualquer nível hierárquico, as hierarquias se mostram frágeis e desnecessárias. Portanto há um certo tom de ameaça aos líderes. Não uma ameaça no sentido condicional, por exemplo, “se você não fizer x, você vai sofrer y”, mas uma ameaça iminente de que o seu lugar na empresa e seu emprego

são frágeis e podem se romper a qualquer momento, afinal, até o “operador sabe falar do negócio”.

C2.7.2 Análise textual da Matéria n. 7

Significados das palavras

Destacamos o termo “cabeça de obra” usado pela gestora de RH na amostra “não temos de pensar em mão de obra, mas em cabeça de obra” (p. 21), que descreve uma capacidade dos/as trabalhadores/as almejada pelas empresas. Isso porque a frase contrapõe a noção de trabalhador típica da produção taylorista (mão de obra) com o/a trabalhador/a considerado adequado na atualidade. Assim, inclusive o/a trabalhador/a de chão de fábrica, como é o caso em contexto, deve possuir habilidades cognitivas relacionadas à reflexão sobre seu trabalho e suas atividades. Isso porque o operador, mais do que realizar tarefas repetitivas e manuais, como ajustar “a máquina a cada dois minutos” (p. 21), deve “ter autonomia” e saber “falar do negócio” da empresa (p. 21). E a essas capacidades, encontradas em trabalhadores/as de chão de fábrica, que a fonte atribui parte dos resultados positivos da empresa, como o aumento da eficiência.

Outro termo que sobressai no texto é “inconformismo”, apontado como uma postura que deve ser hábito das pessoas na empresa, como expresso na amostra “a tarefa de Betina é fazer com que todos desenvolvam **cultura de protagonismo e inconformismo** – resultados que atingiu quando estava à frente do *supply chain*” (p. 21). A “cultura” do inconformismo, que diretora de RH tem a incumbência de desenvolver entre os funcionários da Mondeléz, é apresentada como capacidade almejada, apesar de pouco explicada. Como capacitar trabalhadores/as para serem inconformados/as? Os indicativos para o que significa esse termo (essa competência) são apresentados de maneira romanceada pela fonte no excerto “A gente tem que começar a parar de olhar só para o espelho e olhar mais pela janela, para ver o que está lá fora” (p. 21), posto que, na medida em que o “lá fora” sempre haverá coisas, empresas, produtos, diferentes, o que está ‘dentro’ da empresa nunca basta, nunca é bom o suficiente, sempre precisa ser melhorado.

C2.7.3 Análise de prática social da Matéria n. 7

Um componente do texto que quase passa despercebido é a informação de que a fonte retratada na matéria somente conseguiu entrar na empresa em questão, há vários anos, como estagiária, porque sabia “falar inglês e espanhol” (p. 21). E ainda se tratava de uma função diferente (e supostamente inferior em termos de responsabilidades e *status*) do que as funções compatíveis com o curso de graduação que ela estudava na época. Não nos cabe julgar e comparar as reputações entre as profissões (na medida em que todo o trabalho é importante), mas acreditamos ser compreensível que uma vaga de estágio como secretária não costuma ser o sonho de um estudante de administração. Mesmo assim, essa vaga que talvez pudesse ser secundária no rol de possibilidades da então estudante, só foi conquistada devido à sua fluência em idiomas.

Essa constatação parece insignificante na medida em que se trata de uma empresa multinacional e, provavelmente, uma secretária deve precisar contatar unidades em outros países. Contudo, ela exemplifica que pessoas naturalizadas com um mundo globalizado têm mais oportunidades de emprego. Não apenas as oportunidades em multinacionais ou em empresas que se relacionem com mercados externos, mas a inserção do/a trabalhador/a no mundo do trabalho e o seu entendimento sobre o trabalho se mostram cada vez mais internacionalizado. Isso aparece nas empresas que oferecem a trabalhadores/as cursos e viagens às suas unidades no exterior, e demonstram isso como um benefício em diversas edições de nossa Amostra. Na revista *Você S/A*, por exemplo, isso se evidencia na editoria “Por dentro das empresas”; nos termos em inglês usados no dia a dia das empresas, como aqueles que definem aspectos da metodologia ágil (tal qual é descrito na página 31 da Matéria n. 3); e na designação de diversas áreas e programas das empresas com termos estrangeiros desnecessários, na medida em que existem termos referentes em português, como a área de suprimentos, na Mondeléz denominada como “*supply chain*”.

C2.8 Matéria n. 8 - Título: A regra é ser você mesmo

Revista: *Você RH*

Edição: 61/ Abri-Mai 2019

Editoria/Coluna: Variadas (Comportamento)

Páginas: 36 a 41

Anexo com a matéria completa: Anexo H

Breve descrição da matéria: Promove a instituição de ambientes organizacionais informais e abertos às diversidades como um fator positivo para as empresas. O principal aspecto abordado

é a descontração dos estilos de vestimenta nos ambientes de trabalho. Os *autores principais* são diretores e gestores de RH que relatam como foi a implantação dessas premissas nas organizações em que atuam.

Destacamos a tentativa do texto de constituir o sujeito trabalhador a partir de uma lógica aparentemente contra-hegemônica, uma vez que a rigidez, no que diz respeito à postura, às atitudes e à forma de vestir das pessoas nos espaços de trabalho, segundo o texto, “está na berlinda” (p. 37). O texto permite visualizar um/uma trabalhador/a que, entre outras características, é jovem, independentemente de sua idade, mas que demonstra juventude e jovialidade, inclusive em sua forma de vestir descontraída, a exemplo da Figura C6, a seguir:

Figura C6 – Gestora representada na Matéria n. 8



Fonte: Revista Você RH, edição Nº 61, Abri-Mai 2019, p. 37.

Na Figura C6 vemos uma das fontes da matéria, a gerente de RH de uma multinacional, posando num ambiente da empresa, vestida de maneira bastante descontraída, com estampas, cores vivas, camiseta *t-shirt* larga com detalhes em franja no tecido, bijuterias, e tranças estilo *dreadlock* nos cabelos. Um visual que faz contraponto à formalidade de vestir comum nos ambientes corporativos até há poucos anos. A matéria parece dar um recado aos gestores, uma vez que eles são os leitores da revista, no sentido de que eles precisam dar o exemplo, vestindo-se e agindo informal e descontraidamente, afinal, como relata outra das fontes da matéria, diretora de RH do banco Itaú: “até nosso presidente tem circulado de *jeans* pela companhia.” (p. 39).

A lógica contra-hegemônica tende a se manifestar, também, na colonização¹⁵⁵ da ordem do discurso por ideais humanísticos e de bem-estar, como a promoção de ambientes organizacionais em que há espaço para a “diversidade”, palavra expressa no subtítulo da matéria, e implícita na amostra segundo a qual as organizações devem estar abertas, também, para “fatores subjetivos, como personalidade, origem familiar, religião, visão de mundo e desejos” (p. 39). A defesa é de que a liberdade de expressão nos ambientes organizacionais é fator de retenção de talentos, especialmente os mais jovens, o que poderia indicar que as empresas precisam se modificar para acolher os/as trabalhadores/as, mas há amostras contraditórias, que abordamos na sequência.

Em primeiro lugar percebemos que a liberdade de expressão relaciona-se com a lucratividade das empresas, posto que, como afirma uma das fontes do texto, “a infelicidade não produz” (p. 38). Assim, na medida em que funcionários/as se sentirem mais confortáveis nos ambientes de trabalho, entregarão melhores resultados, pois executivos/as defendem que ambientes informais “estimulam a criatividade e a inovação, fatores essenciais para a sobrevivência dos negócios na era da disrupção” (p. 38). Em segundo lugar, cabe destacar que a informalidade e o tom “descolado” não são apresentados como demanda de funcionários/as mas, antes, como necessidade da empresa, o que concluímos não apenas em função dessa matéria, mas de tantas outras de nossa Amostra cujos ambientes de trabalho ilustrados são igualmente descontraídos, conforme verificamos na Figura C7, a seguir:

¹⁵⁵ Termo usado por Fairclough (2001) para se referir à interferência de ordens de discurso diferentes.

Figura C7 – Ambiente organizacional descontraído



Fonte: Revista Você RH, edição N° 61, Abri-Mai 2019, p. 39.

A Figura C7 traz, em primeiro plano, uma mulher (diretoria de RH) sentada sobre um pufe estofado num ambiente de trabalho da empresa Itaú. Ao fundo, pode-se ver outras pessoas, em situação semelhante a de trabalho, usando *notebooks* ou telefone celular, e sentadas em puffes ou redes. Os móveis são coloridos, a cobertura das paredes tem diferentes materiais, texturas e cores, e o teto deixa à mostra canaletas de passagem de fiação elétrica. O espaço lembra um galpão, e até mesmo em função da altura baixa e do *design* dos móveis, seria impossível sentar ali com uma roupa de alfaitaria ou tecido mais formal. Ou seja, a descontração não se trata de uma adaptação das empresas, mas de uma orientação velada a trabalhadores/as, pois na medida que as empresas modificam seus ambientes para que sejam “descolados”, consequentemente, esperam ter funcionários/as jovens, informais e descontraídos.

Além disso, uma vez que, ao optarem pelo *dress code* informal, algumas empresas, como ilustra a matéria, desenvolvem campanhas e materiais de comunicação com dicas de moda para os/as funcionários/as, ou estimulam “empregados a postar *selfies* na Intranet mostrando seu novo visual” (p. 38), de que liberdade se está falando? O próprio título da matéria

“a regra é ser você mesmo” parece desmentido no excerto em que uma das fontes afirma que, quando a empresa resolveu incentivar o novo estilo, após tantos anos trabalhando vestidos de maneira formal “muita gente tinha medo de errar”. Contudo, nos perguntamos: e as pessoas que adotam e se sentem confortáveis no estilo formal? Há espaço para essas pessoas nas empresas?

Chama atenção a amostra do texto que se refere ao processo de ‘desformalização’ do código da vestimenta nas empresas como “mudança que impacte verdadeiramente a forma de pensar e de fazer negócios” (p. 39). Tal passagem evidencia que o que é rígido, no contexto da matéria, é a própria flexibilidade, a ideia de empresa “disruptiva”, ágil, resiliente, em constante mudança. Portanto, os ambientes descontraídos servem para que trabalhadores/as assimilem essa flexibilidade.

C2.9 Matéria n. 9 - Título: Barriga no balcão

Revista: Você RH

Edição: 62/ Jun-Jul 2019

Editoria/Coluna: Variadas

Páginas: 40 a 43

Anexo com a matéria completa: Anexo I

Breve descrição da matéria: Defende que as altas e médias lideranças organizacionais devem se aproximar das rotinas e dos profissionais de linha de frente, seja na produção ou no atendimento a clientes. Os *autores principais* são gestores de diferentes empresas, que relatam sobre projetos desenvolvidos nesse sentido e sobre os resultados alcançados.

C2.9.1 Aspectos específicos da análise de prática discursiva da Matéria n. 9

A prática discursiva na **Matéria n. 9** desvela uma noção de liderança empática, próxima dos subordinados, que é apresentada como recomendação aos leitores da revista. Diferente do que verificamos na **Matéria n. 5**, não percebemos aqui um tom de ameaça aos gestores/líderes. O texto enaltece resultados que as empresas colhem quando estes se disponibilizam a encostar a “barriga no balcão”, ou seja, deixar seus postos de trabalho nos escritórios corporativos e acompanhar, em alguns dias do mês, a rotina de trabalho no atendimento a clientes, inclusive realizando tarefas de seus subordinados indiretos, como atender chamadas telefônicas, realizar testes de qualidade e organizar roupas em provadores. Exemplos desses resultados estão expressos na mudança de mobiliário que aumentou a produtividade na fábrica Píticas (p. 41) e a inserção de uma nova categoria de produtos na C&A (p. 43).

Parece haver um certo esforço na matéria em demonstrar que a empatia desse gestor idealizado está voltada para os subordinados, como no excerto atribuído a uma fonte que é

consultora de empresas: “Essa proximidade com o funcionário é justamente para reconhecimento de talentos [...], com palavras simples, como ‘obrigado’ e ‘parabéns’, além de ajudar no dia a dia” (p. 43). Também percebemos na seguinte amostra, em que a vice-presidente da C&A relata sobre a liberdade que os funcionários sentem em conversar com os chefes, sobre diversos assuntos “São conversas de igual pra igual” (p. 43). Porém, o texto oferece pistas de que a empatia com trabalhadores/as subordinados/as não é um fim em si. Ou seja, não se trata de uma matéria recomendando aos gestores (leitores) boas práticas que levem ao bem-estar aos ambientes de trabalho. A empatia dos gestores para com subordinados é, antes, apresentada nas entrelinhas como estratégia para que trabalhadores/as: a) produzam mais, como a funcionária que faz testes de qualidades nas roupas da fábrica Pítica e que após sua cadeira ter sido trocada (depois que o fundador da empresa desempenhou sua tarefa por 20 minutos e sentiu dores nos braços) aumentou em 15% sua produtividade; b) se engajem aos propósitos da organização e à cultura de cliente, como afirma a gerente da Acesso (p. 42 - 43) “O desenvolvimento de relações mais próximas faz com que a gente tenha uma comunicação mais efetiva e rápida, o que impacta diretamente na qualidade de atendimento ao cliente; e c) se inspirem nos feitos de seus gestores e ajam com “senso de dono” (p. 43), assim como o coordenador de *marketing* da Acesso que chamou um táxi (a matéria não explicita, mas dá a entender que foi pago por conta própria) e entregou pessoalmente o cartão de crédito de uma cliente que ligou uma reclamação de atraso no envio do cartão.

Nessa direção, observamos duas prerrogativas sobre os/as trabalhadores/as desejados/as pelas organizações, a partir da **Matéria n. 9**, o/a trabalhador/a gestor/a que é capaz de inspirar seus subordinados com seu exemplo, e os/as trabalhadores/as que se inspiram nesses gestores e são capazes de realizar tarefas além de suas funções para que os clientes fiquem satisfeitos.

C2.9.2 Análise de prática social da Matéria n. 9

Destacamos o trecho do texto atribuído a uma consultora de empresas, que se refere à proximidade entre gestores e trabalhadores com a finalidade de “reconhecer talentos, **não financeiramente**, mas com palavras simples, como ‘obrigado’ e ‘parabéns’[...]” (p. 43). Claro que entendemos a importância do reconhecimento simbólico do trabalhador por seus chefes, e o quanto isso torna os ambientes de trabalho mais acolhedores e o mundo do trabalho mais humanizado. Mas porque não se pode reconhecer, também, financeiramente? A matéria parece reforçar a noção de que o trabalho enobrece e de que a nobreza do trabalho é a recompensa mais

importante (do que as recompensas financeiras) para o trabalhador, noções que servem à hegemonia das classes detentoras dos meios de produção, que não precisam dividir os lucros com a classe trabalhadora.

Outro aspecto que se destaca é a alusão ao discurso da liberdade de manifestação de trabalhadores/as, especialmente num contexto de proximidade entre gestores e subordinados, para falar sobre problemas nos processos de trabalho e sugerir melhorias. Esse discurso é acionado na **Matéria n. 9**, desvelando contradições por conta da prevalência do poder hierárquico. Um exemplo é a amostra que relata a descoberta do CEO da Acesso que, durante o dia em que estava cumprindo atividades junto à central de atendimento ao cliente, descobriu que os atendentes da empresa não tinham acesso à internet em seus computadores e, por isso, em alguns casos, deixavam de ajudar os clientes que não encontravam informações no *site* da empresa. Parece improvável acreditar que esse problema já não tivesse sido relatado pelos funcionários a seus chefes imediatos – e isso diz muito sobre as lideranças de média hierarquia, ponto ao qual não nos deteremos para não fugir de nosso foco de pesquisa.

Importa ressaltar nossa percepção de que uma mesma demanda ligada a processos operacionais de uma organização pode ser tratada de diferentes maneiras, de acordo com o cargo do demandante. Pode ser considerada uma reclamação infundada de funcionários/as e, se atendida (neste caso), quem sabe, talvez virasse brecha para que os funcionários acessassem a internet com fins pessoais no horário de trabalho. Assim, não é tratada como um problema da empresa. Ou, se essa demanda vem de um alto executivo, é tratada como importante, necessária e logo resolvida. Quantas situações constrangedoras podem ter passado esses funcionários por não conseguirem ajudar os clientes? O quão incompetentes podem ter se sentido? Quantas notas baixas podem ter recebido em seus atendimentos porque não resolveram os problemas dos clientes?¹⁵⁶ Isso não parece ser preocupação da empresa.

Outra passagem reveladora é que faz alusão às mudanças e melhorias que a C&A implantou após seus gestores receberem sugestões dos funcionários nas lojas: “Também foi por meio desse método que os executivos da varejista receberam uma sugestão de um vice-presidente: comercializar cosméticos nas lojas” (p. 43). O trecho anterior do texto se refere a “bate-papos” em que a vice-presidente de *gente* e gestão ouviu outras sugestões dos funcionários de lojas. Então, se a frase inicia com “Também foi por meio desse método [...]”, o “método” tem origem na sugestão de funcionários (que passa pelo fluxo de discussão com

¹⁵⁶ Aqui fazemos alusão a uma prática bastante comum em centrais de atendimento, quando, ao final do contato, uma gravação solicita aos clientes que registrem uma nota para a sua satisfação em relação ao atendimento.

gerente da loja e é apresentado à diretoria da empresa, como complementa o trecho anterior do parágrafo). Portanto, ainda que a sugestão tenha sido formalizada à diretoria por um vice-presidente, como a matéria informa, quem deu a sugestão não foi o vice-presidente, mas um/uma (ou vários) funcionários/as, em algum “bate-papo” com o executivo quando esteve em loja. Reparámos ainda que a conversa em que a vice-presidente recebe sugestões de funcionários de lojas é um simples “bate-papo”, ao passo que a conversa com a direção da empresa é uma “discussão”. Dessa forma, na medida em que a revista se propõe a recomendar melhores práticas para leitores (gestores de equipe e gestores de RH), a concepção de gestor que transparece é a de que é preciso ser empático e próximo dos subordinados, ouvir o que eles têm a dizer, mas não se pode esquecer que o gestor está acima dos demais e dele serão os méritos. No fim, isso serve mesmo é às organizações, afinal, “quando as hierarquias se misturam, a empresa só tem a ganhar” (p. 43).

C2.10 Matéria n. 10 - Título: A era do protagonismo

Revista: Você RH

Edição: 63/ Ago-Set 2019

Editoria/Coluna: Matéria principal

Páginas: 22 a 35

Anexo com a matéria completa: Anexo J

Breve descrição da matéria: Apresenta a importância de que as organizações incentivem o protagonismo do/a trabalhador/a como forma de atingirem melhores resultados. Conta com declarações de especialistas em gestão de pessoas e inovação sobre os princípios e comportamentos que devem ser adotados e, também, traz depoimentos de gestores de diferentes organizações.

O foco de nossa análise nesta matéria reside em verificar, a partir das estratégias discursivas, como se configura o protagonismo, que é o tema expresso já no título, além de identificar as relações e os exercícios de poder que esse discurso contém.

Nessa direção, em primeiro lugar, destacamos que o protagonismo não é apresentado como mero modismo ou invenção das empresas mas, antes, justificado como alternativa frente à “instabilidade econômica” e às “perspectivas diferentes de carreira” (p. 24) das novas gerações. Em relação à instabilidade econômica, reproduzimos o seguinte excerto, resumindo uma postura que as organizações esperam encontrar em trabalhadores/as como: a capacidade de questionar-se constantemente “de que forma posso contribuir para os resultados gerais da empresa?” (p. 24). Esse trecho mostra-se exemplar, na medida em que empregados/as que atuam com “senso de dono” tornam as empresas mais rentáveis e essas, portanto, são melhor

preparadas para atravessar instabilidades, afinal, segundo uma das fontes especialistas da matéria:

nas companhias em que o conceito é valorizado, a confiança entre os colegas é alta, o engajamento e a retenção dos funcionários estão bem acima da média, os erros são menores, os clientes são mais felizes e o **crescimento da receita e do lucro é consistente**. (p. 24).

No que diz respeito ao protagonismo responder às perspectivas de carreira das novas gerações, não são apresentados argumentos. Tampouco o texto explica em que quesitos as perspectivas de carreira das novas gerações são diferentes das perspectivas dos/as demais trabalhadores/as. Apenas encontramos uma pista na abertura da matéria, que parece se referir a modelos empresariais típicos de *startups*, pois aborda a ascensão de “negócios mais inovadores que abalam as estruturas” (p. 24) de muitas organizações.

Em segundo lugar, observamos que, apesar de tentar relacionar protagonismo a propósito, as evidências a esse respeito são frágeis no texto. Cabe elucidar que a ideia de propósito tem sido abordada no mundo do trabalho em referência a organizações engajadas com o bem-estar de trabalhadores e com a sustentabilidade e/ou à identificação entre as crenças e valores das organizações e as crenças e valores de seus funcionários, o que proporcionaria uma sensação de trabalho que faz sentido para os/as trabalhadores. Esse tom de identificação entre organizações e trabalhadores/as está presente, por exemplo, na seguinte declaração de uma fonte especialista: “a relação do profissional com a empresa assume um lado mais emocional, de mais conexão e colaboração” (p. 27). Porém, as partes do texto que se destinam a tratar desse assunto demonstram que a cultura de protagonismo (em si) é que deve ser o propósito das empresas e, em última instância, indicam que esse “propósito” nada mais é do que a lucratividade da empresa, como na seguinte amostra: “quanto mais engajado o funcionário estiver com a missão e a estratégia, mais vai contribuir com inovações **para manter os resultados e a sustentabilidade do negócio**” (p.32).

Em terceiro lugar, ressaltamos que o incentivo à cultura de protagonismo serve como estratégia para potencializar a obtenção de mais-valia a partir da intensificação do trabalho, na medida que, por exemplo, o texto idealiza que o trabalhador deva se comprometer em “colaborar com áreas que não sejam a dele” (p. 27). Além disso, a matéria também aponta que o/a trabalhador/a deve ser, ele/a mesmo/a, credor/a (e gestor/a) de suas metas: “nosso objetivo é que as metas não sejam passadas de cima para baixo, e sim estipuladas por todos” (p. 32). Assim, na medida em que não há rigidez ao estipular metas, cabe ao próprio trabalhador se desafiar, se superar e, num mundo tão competitivo, mostrar que é cada vez mais capaz.

Finalmente, esse incentivo à busca constante por superação desvela a ideia de gestão de si no mundo do trabalho, defendida não apenas como autonomia do/a trabalhador/a na organização, mas como projeto de desvinculação do/a trabalhador/a à organização. Nesse sentido, o/a trabalhador/a deve “assumir o controle da carreira” (p. 25), ou seja, eleger ele/a mesmo/a suas metas e buscar conhecimentos e relacionamentos profissionais que o permitam atingir essas metas. E, caso isso não dê certo, deve responsabilizar-se, inclusive, pelas “consequências se algo der errado” (p. 31). Ou seja, idealiza-se aqui um/a trabalhador/a que tenha senso de dono dentro da empresa, o que, ao fim e ao cabo, se converte numa espécie de preparação para que ele/a se torne, de fato, dono/a. Mas não dono/a de um “pedacinho” do negócio da empresa, para o qual ele/a deve colaborar tanto, mas dono/a de sua própria sorte, dentro ou fora da empresa.

C2.11 Matéria n. 11 – Título: De todos os lados

Revista: Você RH

Edição: 63/ Ago-Set 2019

Editoria/Coluna: Variadas/ Performance

Páginas: 52 a 54

Anexo com a matéria completa: Anexo K

Breve descrição da matéria: Apresenta uma nova metodologia de avaliação de funcionários que inclui avaliadores externos aos processos de trabalho, como clientes, fornecedores e até familiares.

Apesar de o texto informar que alguns aspectos desse tipo de avaliação, mais complexos, são realizados apenas para gestores e executivos, a possibilidade de participação de familiares avaliando o desempenho dos profissionais suscita reflexões sobre práticas sociais do texto. Em primeiro lugar, cabe focalizar o/a trabalhador/a aqui projetado, na medida em que somente obterá comprovação de bom desempenho pelas empresas que utilizarem essa metodologia de avaliação aqueles/as que, entre todas as atividades e metas a realizar (funções que muitas vezes exigem dedicação além de oito horas diárias), também se encaixarem no padrão de bons pais, mães, cônjuges, filhos...

A matéria não informa detalhes, mas condiciona a participação de avaliadores familiares “se a profissão afetar os parentes, como no caso de um funcionário que viaja constantemente ou que tem expediente nos finais de semana” (p. 52). Poderíamos supor que iniciativas como essa sejam atreladas à humanização dos espaços de trabalho e ao bem-estar do trabalhador se o texto estivesse colonizado por esse discurso, o que não acontece. Pelo contrário, notamos a mensagem explícita “o mundo caminha para ‘avaliação total’” (p. 53, grifo

da revista) que é referenciada por uma realidade do trabalho digitalizado, impessoal e *uberizado*: “mal termina a compra e o cliente já avalia, *Uber*, *iFood*, *Amazon* e outras empresas já fazem isso muito bem” (p. 53). Isso confirma a ordem do discurso da produtividade e do desempenho, que muitas vezes projeta nos/as trabalhadores problemas ou falhas que são, em realidade, das organizações. Parece importante pensar sobre o teor desse tipo de avaliação. O trabalhador será culpabilizado se houver sensação de ausência por parte dos familiares? Por exemplo, quem será avaliado se o/a trabalhador/a não puder trocar o voo e voltar a tempo de assistir à apresentação do filho na escola, já que esse impedimento faz parte das políticas de contenção de gastos da empresa? O trabalhador ou a empresa? Quem, de fato, será avaliado por situações como essa? A exigência de agradar, também, à família não se tornará mais uma meta a ser atingida por trabalhadores/as?

Outro aspecto desse texto consiste em projetar nos familiares lógicas do mundo corporativo, na medida em que, subentendemos, não se pode envolver esses sujeitos na avaliação de um profissional se esses não souberem sobre os valores, os princípios e as consequências desses processos avaliativos no contexto daquela organização. Talvez o equilíbrio pessoal entre família e trabalho seja ressignificado pelas organizações, ou talvez os familiares evitem fazer críticas para não prejudicar o crescimento profissional de seus cônjuges, pais, mães.

Em suma, as questões que parecem importantes sobre esta matéria são a idealização de um/uma trabalhador/a que é perfeito/a se souber fazer gestão de si no trabalho e fora dele; e o transbordamento das lógicas organizacionais para além do mundo do trabalho.

ANEXO A – Matéria n. 1: NA ORDEM DE BILHÕES

Revista: Você S/A Edição: 245/ Out 2018

Editoria/Coluna: Por dentro das empresas | Páginas: 14 e 15

Página 14



Na ordem de bilhões

Depois de receber novo aporte de 124 milhões de dólares, a Movable, dona de aplicativos como iFood, Rapiddo e PlayKids, quer crescer ainda mais

Mariana Poli

Enquanto o Brasil segue praticamente estagnado, a Movable vai na contramão. Com 16 escritórios, 1 600 funcionários e nove empresas no portfólio, entre elas o aplicativo de delivery de comida iFood, o "Netflix para crianças" PlayKids e a plataforma de entregas Rapiddo, a holding de tecnologia cresce 60% ao ano. Há três meses, recebeu da Naspers,

Anexo A – Matéria n. 1: Na ordem de bilhões
 Revista: Você S/A Edição: 245/ Out 2018
 Editoria/Coluna: Por dentro das empresas | Páginas: 14 e 15
 Página 15



Escritório da Mobile, em São Paulo: ambiente descontraído

conglomerado sul-africano de mídia, e do fundo Inova Capital, de Jorge Paulo Lemann, um aporte de 124 milhões de dólares, o maior de sua história. Fabricio Bloisi, fundador e CEO, espera expandir os negócios, que já operam em países como Chile, México, Colômbia e Argentina. Sua meta, considerada altamente agressiva, é alcançar 1 bilhão de usuários (hoje são 190 milhões) e elevar o faturamento (estimado em 800 milhões de reais) para 10 bilhões de dólares.

1 VONTADE DE CRESCER
 É COMUM OLHAR NOS CORREDORES QUE A MOBILE SÓ CHEGOU AONDE CHEGOU POR TER METAS EXTREMAMENTE AMBICIOSAS E FOCO NO RESULTADO. "PARA TRABALHAR CONOSCO É PRECISO TER AMBIÇÃO", DIZ LUCIANA CARVALHO, DIRETORA DE GENTE.

2 INFORMALIDADE
 APESAR DA PRESSÃO, FUNCIONÁRIOS DIZEM QUE O AMBIENTE DE TRABALHO É INFORMAL E DESCONTRAÍDO. NA SEDE EM SÃO PAULO, HÁ VIDEOGAME, MESAS DE SINUCA E DE PINGUE-PONGUE. EM TODOS OS ESCRITÓRIOS SERVE-SE CAFÉ DA MANHÃ, COM FRUTAS, SUCO, CHÁ, CAFÉ, LEITE, QUATRO TIPOS DE PÃO E FRIOS VARIADOS. DIRETORES E CEO SENTAM NO MEIO DOS TIMES. SALAS FECHADAS, SÓ AS DE REUNIÃO.

3 GENTE DIFERENTE
 NO SITE LOVE MONDAYS, EX-EMPREGADOS RELATAM QUE HOMENS TÊM PREDOMINÂNCIA EM PROMOÇÕES E SÃO MAIORIA NO BOARD. O RH AFIRMA QUE ISSO ACONTECE MAIS NA ÁREA DE TI E QUE HÁ INICIATIVAS PARA REVERTER O QUADRO. O OBJETIVO DA COMPANHIA, HOJE, É AUMENTAR A DIVERSIDADE COGNITIVA — DE OPINIÕES, IDEIAS E CRENÇAS. "SE CONSEGUIRMOS ISSO, O RESTO SERÁ CONSEQUÊNCIA", DIZ LUCIANA.

4 INICIATIVA PRÓPRIA
 SEM PROGRAMAS DE DIVERSIDADE ESTRUTURADOS, UM GRUPO DE MÓVILIANOS, CHAMADOS INTERNAMENTE DE "RESPECT", SE ORGANIZOU PARA DEBATER QUESTÕES LGBT E DE GÊNERO. UMA DAS INICIATIVAS FOI CONVIDAR O APRESENTADOR MARCELO TAS PARA FALAR DE SUA EXPERIÊNCIA COM O FILHO TRANSGÊNERO.

5 CULTURA FORTE
 TODO MÊS, HÁ UMA REUNIÃO ENTRE O CEO DA HOLDING, FABRICIO BLOISI, E OS EXECUTIVOS DE CADA UMA DAS NOVE EMPRESAS QUE A COMPÕEM. A IDEIA É QUE ELAS "CASCATEIEM" AS INFORMAÇÕES AS EQUIPES, ALINHANDO RESULTADOS, METAS E RUMOS DO NEGÓCIO.

6 MOBILIDADE
 APESAR DE NÃO HAVER UM PROCESSO DE RECRUTAMENTO INTERNO FORMAL, O TRÂNSITO DE PESSOAS ACONTECE. NO ANO PASSADO, 40 PROFISSIONAIS, DE ANALISTAS A DIRETORES, MIGRARAM DE EMPRESA. EM 2018, A META É MOVIMENTAR 18 POSIÇÕES-CHAVE E 50 OUTROS POSTOS. "PREFERIMOS PERDER GENTE 'NO' GRUPO DO QUE 'DO' GRUPO", AFIRMA LUCIANA.

7 TROCA-TROCA
 PARA QUE HAJA COMPARTEILHAMENTO DAS MELHORES PRÁTICAS QUE ESTÃO ROLANDO NA ORGANIZAÇÃO, A HOLDING PROMOVE IMERSÕES, CHAMA-

DAS DE PEOPLE CONNECTIONS, ENTRE OS TIMES DAS NOVE EMPRESAS. EM SETEMBRO, REUNIU AS EQUIPES DE RH. AS PRÓXIMAS SERÃO AS DE MARKETING E AS DE TECNOLOGIA.

8 EMPREENDER DE DENTRO PARA FORA
 O INTRAEMPREENDEDORISMO É BEM-VINDO. SE ALGUÉM TEM UMA IDEIA PROMISSORA, A MOBILE A IMPULSIONA E DEIXA A PESSOA TOCAR A OPERAÇÃO. FOI ASSIM COM PLAYKIDS, RAPPIDO E CHATCLUB. PARA A EMPRESA, ISSO ESTIMULA O SENSO DE DONO, A INOVAÇÃO E A RETENÇÃO DE TALENTOS.

9 JORNADA LIVRE
 HÁ LIBERDADE PARA ENTRAR E SAIR A QUALQUER HORA DO DIA. NÃO EXISTE CONTROLE DE JORNADA E NINGUÉM OLHA SE VOCÊ CHEGA ÀS 9 OU ÀS 12 HORAS. "O RESULTADO FALA MAIS ALTO", DIZ LUCIANA.

10 NASPERS
 TODO ANO, 40 COLABORADORES SÃO ENVIADOS PARA TREINAMENTOS PRESENCIAIS DA NASPERS, INCLUSIVE NA CIDADE DO CABO, ONDE É A SEDE DO CONGLOMERADO SUL-AFRICANO (SEU PRINCIPAL SÓCIO), PARA APRENDER SOBRE LIDERANÇA, TECNOLOGIA E INTELIGÊNCIA DE MERCADO. ALÉM DISSO, TODOS OS FUNCIONÁRIOS TÊM ACESSO GRATUITO AO UDEMY, PLATAFORMA COM MAIS DE 80 000 CURSOS.

VAGAS ABERTAS: EM TODO O GRUPO SÃO CERCA DE 600 VAGAS, SOBRETUDO NA ÁREA DE PROGRAMAÇÃO

COMPETÊNCIAS: VALORIZA PESSOAS CRIATIVAS, INOVADORAS, QUE GOSTEM DE SE DESENVOLVER, DE SER DESAFIADAS E DE TOMAR RISCOS. POR SER DE UM SETOR NERVOSO, ONDE TUDO MUDA O TEMPO TODO, OS FUNCIONÁRIOS PRECISAM TER RESILIÊNCIA E AGILIDADE PARA ENCARAR NOVOS CENÁRIOS

SITE PARA ENVIO DE CURRÍCULO: MOBILE.COM/JOBS

PALAVRA DA EMPRESA:

"Queremos gente que desafie o status quo. Isso cria um ambiente propício à inovação"



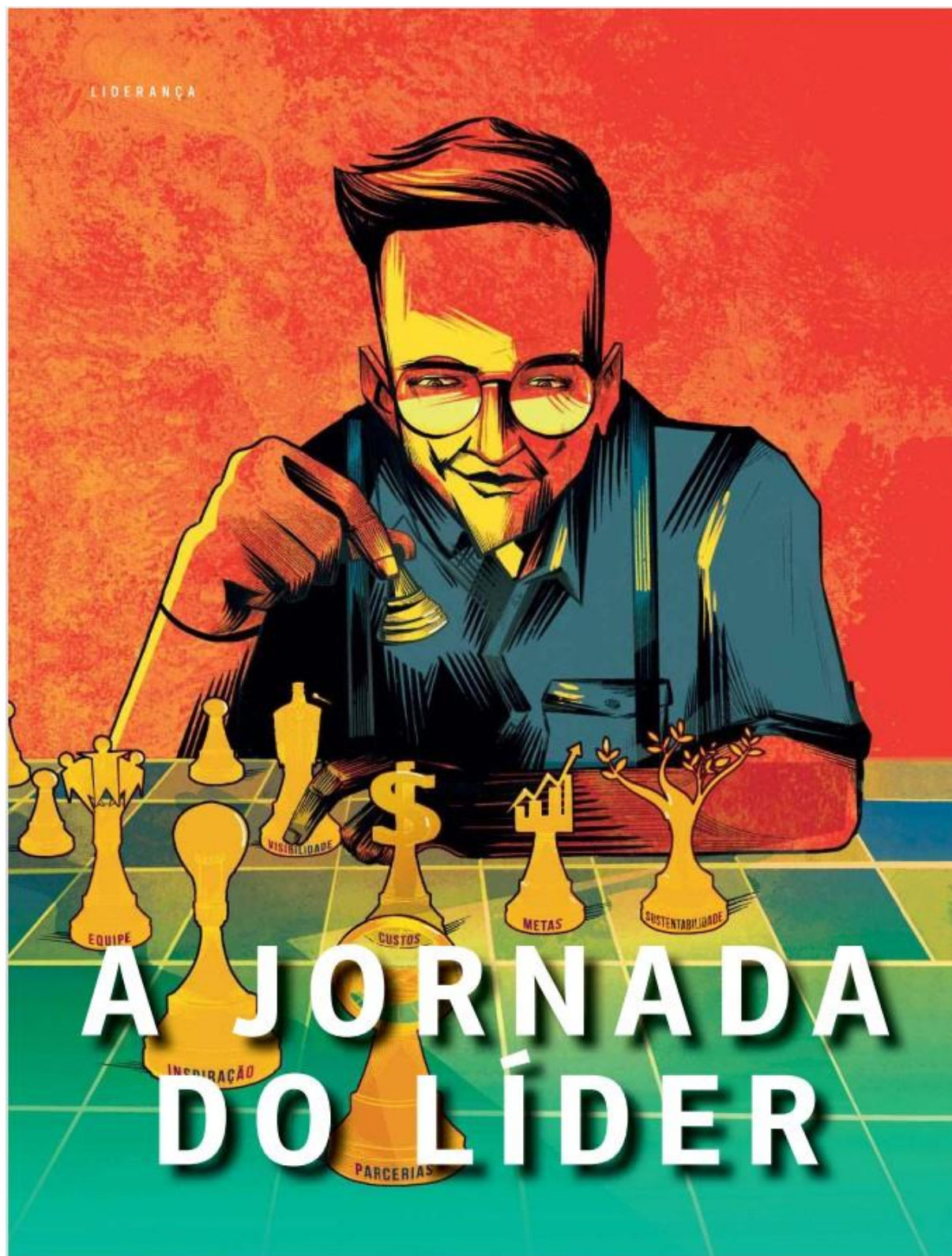
LUCIANA CARVALHO, DIRETORA DE GENTE

ANEXO B – Matéria n. 2: A JORNADA DO LÍDER

Revista: Você S/A Edição: 249/ Fev 2019

Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 24 a 35

Página: 24



Anexo B – Matéria n. 2: A jornada do líder
 Revista: Você S/A Edição: 249/ Fev 2019
 Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 24 a 35
 Página 25

UM PASSO A PASSO PARA AJUDAR VOCÊ A SAIR DA GESTÃO OPERACIONAL E ALCANÇAR UMA LIDERANÇA RELEVANTE E INSPIRADORA

NATALY PUGLIESI

Três etapas bem definidas separam um líder comum de um estratégico. O chefe mediano sofre as dores do crescimento de carreira, não sabe lidar com as imposições do novo cargo e lamenta pelas tarefas que não deve mais fazer. Há muitos profissionais nessa situação. Poucos são os que aprenderam a manejar os recursos de que dispõem nessa nova fase da vida.

A boa notícia é que há uma trilha pela qual passa toda pessoa que sobe de cargo. A descoberta é de um grupo de pesquisadores brasileiros e pode aprimorar o exercício da liderança. Gabriela Almeandra Dutra, Tatiana Almeandra Dutra e Joel Dutra estudaram 300 executivos do Brasil durante quatro anos e perceberam que existem três estágios até alguém se tornar um gestor estratégico: a consolidação no cargo, a construção da arena política e a ampliação de complexidade. O resultado da análise foi compilado no livro *Gestão de Pessoas: Realidade Atual e Desafios Futuros* (Atlas, 189 reais).

Apesar dos diferentes estilos de comando e das peculiaridades de cada fase, há um denominador comum. “A fonte de poder do líder é mais sua contribuição com pares, subordinados e parceiros, e menos o cargo ou a hierarquia”, diz Joel Dutra, professor livre-docente na Universidade de São Paulo.

Os pesquisadores identificaram outro aspecto: o fato de que as deficiências não estão no conhecimento técnico, mas no comportamento. Segundo o professor Joel, os modelos econômicos do país sempre foram voltados ao mercado interno e não são muito competitivos. “Por isso, valorizamos habilidades técnicas em detrimento das gerenciais.” O cenário começou a mudar na década de 90, com a abertura do país. Contudo, só em 2010 se intensificou a busca por pessoas que atendessem às exigências comportamentais.

Hoje, o líder (seja de uma companhia tradicional, seja um empreendedor) tem de encarar o dilema de entregar o resultado imediato, num ambiente instável e com poucos

recursos, enquanto pensa na estratégia de longo prazo, num panorama em constante transformação. No meio disso, deve entender de psicologia, se comunicar de forma clara e compreender os mecanismos de motivação e produtividade do time. Como resume Joel: “A liderança se assenta na capacidade de conciliar expectativas divergentes”.

Quem consegue manejar esses elementos com maestria se torna um gestor estratégico, aquele que é sensível ao contexto, atento às mudanças de cenário e disposto a redesenhar o modelo de trabalho quando necessário.

Rituais sagrados

Ninguém nasce sabendo chefiar — um líder se torna líder à medida que é apresentado aos desafios do comando. Logo, qualquer um pode aprender a ser um chefe inspirador. Mas é preciso praticar. Uma boa técnica é o que o professor Joel chama de ritual: uma sequência de ações que devem ser executadas repetidamente com a intenção de exercitar alguma habilidade. Por exemplo, alguém que tenha dificuldade em escutar a equipe pode pedir que um subordinado seja seu “gatilho”. Toda vez que esse funcionário se dirigir ao gestor, ele se esforçará para ouvi-lo, sem interrupção, e repassará a conversa assegurando-se de que conseguiu entender o que foi dito.

A ideia por trás do exercício é que os gestores devem continuamente se expor a novas situações para se preparar para os próximos estágios de desenvolvimento. “As características que fazem com que se tenha sucesso em uma fase não vão levá-lo adiante. É preciso continuar crescendo e estar consciente sobre as mudanças de comportamento para dar o próximo passo”, afirma Howard Yu, professor de administração e inovação na escola de negócios suíça IMD.

Também é sagrado que o chefe se conheça profundamente. “Primeiro, você deve se consolidar como líder de si mesmo, desenvolver sua identidade, ter consciência de seus valores, de seus princípios, criar uma base de liderança sólida”, diz João Lins, professor e diretor do MBA in Company da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Tomados esses cuidados, é hora de iniciar a trilha rumo à liderança estratégica. A seguir, o passo a passo de VOCÊ S/A para ajudar quem está nessa jornada.

Anexo B – Matéria n. 2: A jornada do líder
 Revista: Você S/A Edição: 249/ Fev 2019
 Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 24 a 35
 Página 26

LIDERANÇA

Fase 1 Consolidação

NOVATO NA FUNÇÃO

O primeiro passo na trilha da liderança é se consolidar na nova posição. “Essa é uma das etapas mais difíceis de transpor porque o gestor tem dificuldade em se desvincular das atribuições da posição anterior. Naturalmente, ele se sente mais confortável lidando com a complexidade de trabalhos que já domina”, afirma Joel. Outros impeditivos são o apego e a arrogância. “O líder não delega, porque acha que ninguém na equipe tem capacidade de fazer melhor que ele”, completa o professor. Por isso, nessa fase, as competências críticas são: **foco no resultado, desenvolvimento da equipe e delegação.**

A virada de chave só acontece quando o líder entende que tem de deixar de realizar as tarefas operacionais e passar a entregar resultados por meio do trabalho do time. “Desenvolver os subordinados para ganhar confiança e passar as atividades mais operacionais gradativamente é o primeiro passo para a consolidação. O próximo é utilizar o tempo investindo em relações interpessoais”, afirma João, da FGV. E é assim que o gestor vai se sentir mais confortável no cargo e conquistar a

equipe. “O foco sai do ‘eu’. Ele cria um ambiente para que os outros o respeitem não só por seu conhecimento técnico mas por sua habilidade de interagir”, afirma Anderson Sant’Anna, professor das áreas de organizações e comportamento organizacional da Fundação Dom Cabral.

Além do aprendizado ativo, como os rituais que o próprio líder pode estabelecer, existem no mercado ferramentas que auxiliam no autocohecimento e no posterior desenvolvimento de competências críticas. “Assessment e coaching ajudam nessa direção, mas nada substitui a autocrítica. Exponha-se a essas situações e tente refletir sobre elas”, diz João.

Outra dica é o profissional adotar um mentor, que podem ser colegas executivos ou líderes seniores que tenham vivenciado uma carreira semelhante. “Num bate-papo, eles trazem à tona questões para você refletir, dão conselhos e trocam figurinhas sobre situações similares pelas quais já tenham passado”, afirma André Freire, sócio-diretor da Exec, consultoria especializada em recrutamento de executivos e desenvolvimento de liderança.



Anexo B – Matéria n. 2: A jornada do líder
 Revista: Você S/A Edição: 249/ Fev 2019
 Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 24 a 35
 Página 27



FOTO: ALEXANDRE BATTIBUOLI

A FACILITADORA

Antes mesmo de assumir a primeira posição de chefe, **Juliana Chimonechi**, de 35 anos, começou a se preparar para a liderança. Isso porque, enquanto trabalhava na distribuidora de energia Elektro, ela atuou como gestora cobrindo férias e licenças de colegas que já estavam nessa posição. "O objetivo era me ajudar a ter uma visão do todo e desenvolver habilidades de gestão colocando a mão na massa." A primeira habilidade que aprendeu foi a delegação. "Quando você está liderando uma área técnica que não domina, tem de contar com o time. Meu papel era fazer as perguntas certas e atuar como facilitadora para que eles atingissem os resultados esperados." Nesse momento, Juliana igualmente se apoiou em outra característica: a humildade. "Sempre que necessário, eu pedia ajuda." Essa experiência, de assumir temporariamente outras tarefas, fez com que ela conhecesse gente e criasse laços. "É preciso contar com parceiros em outras áreas, pois eles ajudam a ter uma visão nova." Mesmo com essa vivência anterior, Juliana sentiu frio na barriga quando se tornou gerente de desenvolvimento organizacional e comunicação interna na fabricante de produtos de limpeza Ypê. "Quando você senta na cadeira pela primeira vez, quer abraçar o mundo, olhando as pessoas e o operacional de perto. Mas só dá para fazer isso durante três meses; depois você se esgota", diz. Para os momentos de apuros, a executiva escolheu um colega que a aconselhava. "Ele serviu como um mentor que vivia ou já tinha vivido as mesmas dores que eu."

“
**QUANDO VOCÊ
 SENTA NA
 CADEIRA PELA
 PRIMEIRA
 VEZ, QUER
 ABRAÇAR
 O MUNDO,
 OLHANDO AS
 PESSOAS E O
 OPERACIONAL
 DE PERTO.
 MAS SÓ DÁ
 PARA FAZER
 ISSO DURANTE
 TRÊS MESES**

”
Juliana Chimonechi
 Gerente de desenvolvimento
 organizacional e comunicação
 interna na Ypê

Anexo B – Matéria n. 2: A jornada do líder
 Revista: Você S/A Edição: 249/ Fev 2019
 Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 24 a 35
 Página 28

LIDERANÇA

Fase 2

Construção da Arena Política

ENCONTRANDO ALIADOS

A segunda etapa é marcada pelo ganho de espaço político entre pares e superiores. É o momento em que o gestor começa a circular em outras esferas e ganha notoriedade pelo trabalho desempenhado. Nessa fase é essencial criar ou aumentar as interfaces. “Para crescer, o líder tem de aprender que existe um campo além de sua área e que é preciso influenciar as pessoas nesses lugares”, afirma Anderson, da Fundação Dom Cabral. As competências importantes são a **ampliação sistêmica e a abertura e sustentação de parcerias.**

Essa é a hora de ganhar aliados. “Levante a mão para se voluntariar a participar de projetos de grande relevância para a companhia. Dessa forma, você cria relacionamentos e passa a ser visto como um indivíduo capaz de construir pontes entre diferentes partes da organização”, diz Howard, do IMD, que lembra: “Ninguém sabe cada detalhe, mas é bom conhecer quem sabe o quê”.

Participar de projetos multidisciplinares é complexo, pois em geral o líder já tem um volume significativo de atividades para executar. “No curto prazo, isso implica mais

trabalho para o gestor e sua equipe. Por isso, essa etapa só é iniciada após a consolidação da posição, quando o profissional já aprendeu a delegar e está pronto para assumir novos desafios”, afirma Joel.

Mesmo assim, em alguns casos o volume de tarefas faz com que os chefes fujam de situações desse tipo, o que é péssimo. Para André, da Exec, muitas vezes o profissional fica escondido na área dele, pensando: “Já tenho muita coisa para fazer. Tomara que ninguém pense em mim para essa missão”. Mas agir assim é errado. “O líder tem de se envolver com outros departamentos e ajudar outras pessoas para ser visto”, afirma o especialista. Às vezes, dá para fazer isso em momentos de descontração. “As oportunidades podem surgir num almoço ou café, num bate-papo para ouvir onde dói nas outras áreas.”

Relacionar-se bem com os colegas, além de ajudar em uma visão geral do negócio, também é essencial para futuras promoções. “Nas organizações, a capacidade de articulação e o reconhecimento por parte dos pares são valorizados durante os processos sucessórios”, afirma Joel.



A RESILIENTE

A primeira vez que **Daniele Cunha** se viu à frente de uma equipe foi quando tinha 20 anos e trabalhava em uma construtora. “Eu tinha quatro profissionais no time, mas lidava com diversos públicos da companhia, desde pedreiros e engenheiros até fornecedores.” À época, ainda sem experiência nem maturidade, Daniele teve de desenvolver, na raça, a habilidade de comunicação. Para isso, ela trabalhou a empatia. “Tentava, intuitivamente, saber qual era a motivação daquele profissional para criar uma identificação e trazê-lo para o meu

Anexo B – Matéria n. 2: A jornada do líder
 Revista: Você S/A Edição: 249/ Fev 2019
 Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 24 a 35
 Página 29



lado." Aos 24 anos, Daniele mudou para a farmacêutica Roche, onde dois anos depois virou gerente de produtos para a América Latina — com uma equipe de dez pessoas em diferentes países. "A parte difícil é influenciar a pessoa que está acima de você. Eu lidava diretamente com o presidente da América Latina e tinha de colocar minhas pautas em sua agenda." Nesse período, precisou de uma dose extra de resiliência e flexibilidade. "Quando não conseguia que ele priorizasse meus assuntos, me adaptava e reformulava a proposta até que ele enxergasse valor."

Em 2009, ela aceitou o convite da farmacêutica GSK para ser gerente de produtos para HIV e, novamente, sentiu um aumento na complexidade de suas atribuições. "Minha negociação era com o governo. Mobilizei classe médica e ONGs para conseguir a liberação da Anvisa de uma droga para o tratamento da doença." Hoje, aos 43 anos e diretora de marketing da Dr. Reddys, uma farmacêutica focada em oncologia, Daniele lidera outros gestores. "Desenvolvi ainda mais a tolerância, porque gerencio líderes e anseios de culturas diferentes, a indiana e a brasileira."

FOTO: GERMANO LÜDERS

“
**TENTAVA
 SABER
 QUAL ERA A
 MOTIVAÇÃO
 DAQUELE
 PROFISSIONAL
 PARA
 CRIAR UMA
 IDENTIFICAÇÃO
 E TRAZÊ-
 LO PARA O
 MEU LADO**

”
Daniele Cunha
 Diretora de marketing
 da Dr. Reddys

Anexo B – Matéria n. 2: A jornada do líder
 Revista: Você S/A Edição: 249/ Fev 2019
 Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 24 a 35
 Página 30

LIDERANÇA

Fase 3

Aumento da Complexidade

MAIS EXIGÊNCIA

Uma vez que tenha se desapegado das tarefas as quais estava acostumado, desenvolvido a equipe e formado seus aliados políticos, o líder chega à fase mais complexa. Ele passa a receber ordens de seus superiores e assume projetos ou processos que o levam a interagir com agentes mais exigentes — como o C-level ou o conselho de administração da companhia. A terceira etapa é caracterizada por uma verticalização. Aqui, as competências importantes são a **ampliação da visão estratégica e o desenvolvimento de sucessores para ocupar os espaços que o gestor deixará ao assumir novas atribuições e responsabilidades.**

Esse período ocorre se o líder tiver ampliado seu espaço político. "Dificilmente o gestor receberá delegação se não tiver conseguido construir legitimidade, reconhecimento e trânsito entre seus pares", diz Joel. À medida que o profissional vai ganhando visibilidade, os demais líderes enxergam nele a pessoa certa para resolver um desafio. Contudo, para que assuma as missões e possa se sentar numa cadeira estratégica tão logo a oportunidade apareça, é imprescindível que

o executivo tenha formado alguém para sua atual posição.

O principal desafio nesse momento é o chefe ampliar a visão estratégica, aquela para além dos muros da organização. "Os líderes de maior sucesso são curiosos sobre o que está acontecendo fora da empresa. Dessa forma, ele pode se preparar e antever uma mudança", diz Howard. A dica é observar diversos setores, uma vez que você pode encontrar soluções diferentes em outras indústrias e inovar. Aqui, a autoridade se legitima por uma visão de futuro e pela preocupação com a sustentabilidade do negócio. "Esse olhar pode ser treinado com viagens, conhecendo modelos de gestão inspiradores, frequentando fóruns e eventos, a fim de conhecer como determinado tema está sendo tratado e como pode repercutir dentro da organização", diz Anderson.

E, por fim, para dar o último passo rumo ao topo, o profissional deve ter serenidade emocional ("estômago") e ambição — para si e para o negócio. "Ele precisa ter o desejo de levar o negócio para o próximo nível, e não apenas o de sustentar a companhia onde ela está", diz Howard.

O INFLUENCIADOR

Maurício Bueno, de 36 anos, aprendeu com a dor a ser um líder estratégico. Sócio-proprietário da WeMe, consultoria de treinamento in company, Maurício sentia que o time não estava vestindo a camisa e que os resultados ficavam aquém do esperado. "Não deixávamos claro qual era o caminho da empresa. Cada sócio tinha uma sala, e repetíamos os modelos que tínhamos vivenciado em nossa carreira. Eu fazia gestão de controle, mas não exercia a liderança." O publicitário decidiu, então, estudar sobre gestão e outros modelos de negócios. Em 2014, o empresário foi para a Universidade Stanford, nos Estados Unidos, onde conviveu



Anexo B – Matéria n. 2: A jornada do líder
 Revista: Você S/A Edição: 249/ Fev 2019
 Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 24 a 35
 Página 31

com empreendedores e teve contato com ambientes inspiradores, além de visitar companhias como LinkedIn e Facebook. Durante a viagem, Maurício escolheu como mentor Samuel Goto, engenheiro brasileiro que trabalha no Google, na Califórnia. "Colei em quem está fazendo diferença. Ouvir sobre a visão de futuro dele mudou o jogo para mim", afirma. "As empresas do Vale do Silício se comportavam de uma maneira completamente diferente. Voltei disposto a mudar a cultura da WeMe e a focar em

pessoas." Há dois anos, ele conseguiu seu intento. A estratégia da consultoria de treinamento agora é construída em conjunto com o time. "Liderança é muito mais um papel do que um cargo. O líder tem de remover barreiras, ajudar as pessoas a se desenvolver e monitorar a estratégia." Para Maurício, quem empreende acaba experimentando as três fases da jornada do líder simultaneamente. "Quando você decide abrir uma empresa, já senta na cadeira da diretoria. Mas, para se legitimar, tem de correr atrás."

“

LIDERANÇA É MUITO MAIS UM PAPEL DO QUE UM CARGO. O LÍDER TEM DE REMOVER BARREIRAS, AJUDAR AS PESSOAS A SE DESENVOLVER E MONITORAR A ESTRATÉGIA

”

Maurício Bueno
 Sócio-proprietário da WeMe



Anexo B – Matéria n. 2: A jornada do líder
Revista: Você S/A Edição: 249/ Fev 2019
Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 24 a 35
Página 32

LIDERANÇA

“

**NA MINHA
CABEÇA, A
REGRA SEMPRE
FOI: PRIMEIRO
SEJA O LÍDER
E DEPOIS
CONQUISTE
O CARGO. SE
HAVIA ALGO
QUE NINGUÉM
QUERIA FAZER,
EU FAZIA**

”

Alexandre Bratt
Executivo em
transição de carreira

32 - FEVEREIRO DE 2019 • VOCÊ S/A



Anexo B – Matéria n. 2: A jornada do líder
 Revista: Você S/A Edição: 249/ Fev 2019
 Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 24 a 35
 Página 33



O EMPREENDEDOR

Aos 19 anos, enquanto cursava administração, **Alexandre Bratt**, de 38 anos, montou seu primeiro negócio, a FamaNet, uma plataforma de jogos para treinamento (vendida três anos depois). Aos 21, ingressou na construtora Camargo Corrêa e, aos 24, se tornou o gerente mais jovem da companhia. "Na minha cabeça, a regra sempre foi: primeiro seja o líder e depois conquiste o cargo. Se havia algo que ninguém queria fazer, eu fazia. Fui visto como a pessoa que se movimentava, que ajudava todo mundo." Seu primeiro desafio foi aprender a delegar. "Para me desapegar, adotei aquela máxima: contrate pessoas melhores que você e estará sempre bem amparado. Essa tem sido minha estratégia." Sua carreira na Camargo Corrêa durou até 2009, quando foi convidado para ser gerente de inteligência competitiva na Schincariol. Nove meses depois, virou diretor de planejamento estratégico da fabricante de cervejas, liderando 5000 funcionários. "A complexidade de minhas ações mudaram. Eu comandava a venda da Schin, por exemplo. Para fazer isso, precisei de muita gestão da equipe. Entender as pessoas e tirar o melhor delas foi o segredo, além de aprender a circular na arena política." Em 2011, seu lado empreendedor novamente falou alto, e ele lançou a startup CluBeer, um clube de cervejas que foi comprado em 2017 pela Wine — e onde Alexandre se tornou diretor-geral da unidade de cervejas. Com o fim de seu contrato, em 2019, ele está negociando a transição para uma nova empresa.

FOTO: GERMANO LIDERS

CHEFES DO FUTURO

Dez conselhos para quem está aprendendo a liderar

- 1** Desenvolva uma percepção fina sobre o tipo de líder que deseja ser. Lembre-se de que tudo começa com o autoconhecimento.
- 2** Trabalhe seus pontos fracos e potencialize e evidencie os fortes.
- 3** Busque um mentor. Bata um papo com aquele chefe que o inspira.
- 4** Participe de projetos com profissionais de senioridades diferentes para ampliar sua habilidade de articulação.
- 5** Compartilhe conhecimentos e troque favores. Quanto mais redes construir, mais sustentável será sua carreira.
- 6** Desenvolva seu poder de comunicação. Voluntarie-se para falar ou apresentar algum indicador em determinadas reuniões e fóruns.
- 7** Coloque em prática a gestão de pessoas, nem que seja de maneira informal, treinando um estagiário, por exemplo.
- 8** Demonstre energia e proatividade. Deixe transparecer sua sede de mudança. Não tema tentar de novo, mesmo que cometa erros.
- 9** Esteja sedento por mais responsabilidades e as assuma sempre que houver oportunidade.
- 10** Tenha visão do todo e aprenda a trabalhar em equipe. Ninguém constrói o resultado da empresa sozinho. E seja resiliente. Mesmo que seja difícil, não desista.



Anexo B – Matéria n. 2: A jornada do líder
 Revista: Você S/A Edição: 249/ Fev 2019
 Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 24 a 35
 Página 34

LIDERANÇA

O JOGO DO LÍDER

O PASSO A PASSO
 PARA SE TORNAR
 UM GESTOR ESTRATÉGICO

Fase 2 Arena Política

DICA BÔNUS: TROQUE
 A ARROGÂNCIA POR
 EMPATIA QUE O AVANÇO
 SERÁ MAIS ÁGIL

Fase 1 Consolidação

1ª CASA: PARABÉNS, VOCÊ ACABA DE SER PROMOVIDO A UM CARGO DE LIDERANÇA! AVANCE UMA CASA.

2ª CASA: SEUS OBJETIVOS SÃO: CONTINUAR ENTREGANDO RESULTADOS, DESENVOLVER SEU TIME E AMPLIAR INTERFACES COM OUTRAS ÁREAS. COMECE A PRATICAR.

3ª CASA: ESTÁ DIFÍCIL? QUE TAL DELEGAR? VOLTE UMA CASA E

DESENVOLVA SEU TIME! COMECE REPASSANDO PROJETOS DE MENOR COMPLEXIDADE E, CONFORME FOR GANHANDO CONFIANÇA, SOLTE AS RÉDEAS E PASSE AS MISSÕES GRANDES TAMBÉM. FOCHE APENAS O GERENCIAMENTO.

4ª CASA: AGORA QUE JÁ CONFIA EM SUA EQUIPE, DESAPEGUE DO OPERACIONAL E COMECE

A CIRCULAR ENTRE AS ÁREAS.

5ª CASA: O PESSOAL ESTÁ SOBRECARRÉGADO E DESMOTIVADO. FIQUE UMA RODADA SEM JOGAR E REPENSE SUAS ATITUDES.

6ª CASA: AGORA, SIM, O TIME ESTÁ MOTIVADO E ENGAJADO. VOCÊ ESTÁ MUITO PERTO DE ENTREGAR OS RESULTADOS DA ÁREA. PULE UMA CASA.

Anexo B – Matéria n. 2: A jornada do líder
 Revista: Você S/A Edição: 249/ Fev 2019
 Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 24 a 35
 Página 35

7ª CASA: VOCÊ SE CONSOLIDOU NA POSIÇÃO. AVANCE UMA CASA.

8ª CASA: ENVOLVA-SE COM PROJETOS MULTIDISCIPLINARES, QUE TENHAM INTERFACE COM DIVERSAS ÁREAS. PODE SER DESDE CONTROLAR INDICADORES ESTRATÉGICOS ATÉ AJUDAR A RESOLVER PROBLEMAS EM OUTRAS GERÊNCIAS.

9ª CASA: OFEREÇA AUXÍLIO A LÍDERES DE OUTRAS ÁREAS. ISSO FAZ COM QUE VOCÊ CONQUISTE CONFIANÇA E GANHE PARCEIROS. QUANDO PRECISAR DE UMA AJUDA, TERÁ A QUEM RECORRER.

10ª CASA: NÃO ESTÁ EVOLUINDO? VOLTE UMA CASA E

CIAS. SE NÃO TIVER A RESPONSABILIDADE, PROPONHA AOS PARES UM BRAINSTORMING.

CHAME OUTROS GESTORES PARA UM CAFÉ. ENTENDA QUAL O IMPACTO DE SUA ATIVIDADE NOS DEMAIS DEPARTAMENTOS.

11ª CASA: MUITO BEM! VOCÊ GANHOU ALIADOS E AJUDOU OUTRA ÁREA EM UM PROJETO IMPORTANTE PARA A EMPRESA. AVANCE UMA CASA.

12ª CASA: O PROJETO É UM SUCESSO E PARTE DO CRÉDITO FOI

ATRIBUÍDA A VOCÊ. AGORA, VOCÊ GANHOU VISIBILIDADE DOS SEUS SUPERIORES E O GESTOR DA ÁREA VIZINHA LHE DEVE UM FAVOR.

13ª CASA: VOCÊ COMPREENDEU SEU PAPEL NA CADEIA DE NEGÓCIOS DA COMPANHIA, COMO UM GESTOR? PULE UMA CASA.

14ª CASA: VOCÊ TEM UMA VISÃO SISTÊMICA, VÁ DIRETO PARA O PRÓXIMO NÍVEL!

DICA BÔNUS
 ADICIONE FLEXIBILIDADE E UMA DOSE EXTRA DE COMUNICAÇÃO À SUA EMPATIA. ISSO TRIPLICA SEU PODER DE ARTICULAÇÃO

Fase 3
Complexidade

15ª CASA: LEMBRA DAQUELE PROJETO IMPORTANTE? RENDEU FRUTOS. O BOARD CHAMOU VOCÊ PARA UMA MISSÃO. AVANCE UMA CASA.

16ª CASA: PARTICIPE DE CONFERÊNCIAS, FÓRUMS, TEDX. LEVE O NOME DA COMPANHIA E BUSQUE INSPIRAÇÕES.

17ª CASA: VIU UMA SOLUÇÃO BACANA EM OUTRO SETOR?

SEJA DISRUPTIVO, PENSE NA APLICAÇÃO PARA DIVERSOS SETORES DA ORGANIZAÇÃO E APRESENTE PARA A DIRETORIA.

18ª CASA: COMO ENTREGAR O RESULTADO HOJE E, AO MESMO TEMPO, PREPARAR A COMPANHIA PARA UM FUTURO SUSTENTÁVEL? SABE AS RESPOSTAS? SE SIM, AVANCE. SE NÃO, VOLTE DUAS CASAS E

FAÇA MAIS BENCHMARKING.

19ª CASA: SE CHEGOU ATÉ AQUI, VOCÊ ESTÁ PRONTO! PARABÉNS, LÍDER ESTRATÉGICO!

20ª E ÚLTIMA CASA: VOCÊ ESTÁ PREPARADO PARA COMANDAR SEU PRÓPRIO NEGÓCIO OU INGRESSAR NO CONSELHO CONSULTIVO DE UMA EMPRESA. 🏠

ILUSTRAÇÃO: MARCOS MULLER

VOCÊ S/A • FEVEREIRO DE 2019 • 35

ANEXO C – Matéria n. 3: SEJA UM PROFISSIONAL ÁGIL

Revista: Você S/A Edição: 250/ Mar 2019

Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 24 a 35

Página 24



Anexo C – Matéria n. 3: Seja um profissional ágil
Revista: Você S/A Edição: 250/ Mar 2019
Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 24 a 35
Página 25

Seja um profissional ágil

A METODOLOGIA *AGILE* ESTÁ GANHANDO O MERCADO POR ESTIMULAR A COLABORAÇÃO, A CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO E A INOVAÇÃO. APRENDA QUAIS SÃO AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA ATUAR NESSE NOVO ESTILO DE TRABALHO

Luciana Lima

Na manhã do dia 4 de junho de 1996, o clima era de ansiedade entre os funcionários da Agência Espacial Europeia que trabalhavam no Centro Espacial da cidade de Kourou, na Guiana Francesa. Depois de dez anos de desenvolvimento e um investimento de 8 bilhões de dólares, enfim, o foguete Ariane-5 realizaria seu voo inaugural. Às 9h36, a aeronave saiu da base francesa, levando consigo quatro satélites caríssimos. Apenas 45 segundos depois, quando

estava a 4000 metros de altura, o Ariane-5 explodiu, liberando uma enorme nuvem tóxica e causando um prejuízo de 370 milhões de dólares. Sete dias depois, um relatório da Agência Espacial Europeia apontou que a causa do acidente não havia sido um ato de sabotagem ou uma falha mecânica, como imaginavam, mas um simples erro no software, que fez cálculos equivocados na hora do lançamento. Falhas de desenvolvimento semelhantes, com sondas espaciais ou outros projetos importantes, como o sistema interno do FBI, eram muito frequentes até um tempo atrás. As dificuldades na área de programação de sistemas eram tantas que na década de 70 surgiu a expressão "crise do software". Estima-se que,

Anexo C – Matéria n. 3: Seja um profissional ágil

Revista: Você S/A Edição: 250/ Mar 2019

Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 24 a 35

Página 26

PRODUTIVIDADE

naquela época, 80% dos projetos de programação não eram entregues e, mesmo quando chegavam ao fim, 90% deles eram concluídos estourando orçamentos e prazos.

Foi para discutir como melhorar a eficiência desses projetos que, em 2001, 17 programadores e consultores de empresas de tecnologia reuniram-se na cidade de Utah, nos Estados Unidos. Na ocasião, chegaram a algumas conclusões do que seria uma abordagem mais eficiente na implementação de softwares. Como forma de oficializar as práticas, redigiram um documento com 12 princípios. Entre eles estavam a necessidade de se adaptar às mudanças, em vez de seguir planos à risca; ter mais interações entre os indivíduos, em vez de passar horas documentando burocraticamente as ações; e ouvir mais o cliente durante o desenvolvimento de um projeto, em vez de oferecer uma proposta pronta. Assim nasceu o Manifesto Ágil.

Rapidamente, os conceitos desse documento se espalharam por empresas de tecnologia, principalmente startups, como Spotify e Zappos, criando novas formas de organizar times — os já famosos squads — e de estruturar projetos — como os sprints (veja quadro na pág. 31). O modo de trabalhar dessas empresas, que criam produtos inovadores, tornam-se cada vez mais lucrativos e abocanham grandes fatias de mercado, obrigou companhias tradicionais, como bancos e gigantes de educação e varejo, a adotar metodologias ágeis. Caso contrário, elas ficariam para trás. Segundo um estudo de 2016 realizado pelo Instituto Coleman Parkes, que entrevistou 1 770 executivos de 21 países, entre eles o Brasil, cerca de 88% das companhias aplicam os métodos ágeis em algum nível da organização. “Hoje, as empresas precisam ser capazes de reagir rapidamente a eventos e oportunidades, mas as velhas formas de trabalhar são simplesmente lentas demais para possibilitar isso. Aqueles que continuam fazendo as coisas do mesmo jeito são dinossauros em vias de extinção, mas muitos nem sequer perceberam isso”, diz o jornalista J.J. Sutherland, coautor do livro *Scrum: A Arte de Fazer o Bom do Trabalho na Metade do Tempo* (Sextante, 49,90 reais), em entrevista a VOCÊ S/A.

Rapidez para mudar

Uma das premissas do conceito ágil é substituir o modelo de planejamento tradicional, conhecido como cascata. Neste, todos os detalhes e as fases do projeto são delineados minuciosamente e, só com o plano pronto, inicia-se a execução, que deve seguir exatamente o que foi previamente construído. Uma área começa sua tarefa apenas depois que a outra termina — e assim por diante, como numa cascata. No método ágil, entretanto, o primeiro passo para realizar uma demanda é, simplesmente, criar um esboço do que se deseja como

resultado final, poupando as longas horas dedicadas a traçar todas as fases. O planejamento ocorre em tempo real: o acompanhamento do sucesso (ou fracasso) de um projeto e os ajustes acontecem durante a execução. O que gera, claro, mais agilidade para redefinir as rotas.

Quem trocou o padrão antigo pelo ágil — que facilita a tomada de decisão e a aprendizagem mais frequente — já começa a colher os resultados. De acordo com um estudo da consultoria PwC com 2 216 executivos do mundo todo, publicado em 2017, 22% das empresas que lucraram mais nos três anos anteriores à pesquisa usavam metodologias ágeis na maioria de seus projetos. “O ágil tem uma proposta de aprimoramento frequente, ciclos contínuos de feedback e a capacidade de errar mais rápido. Tudo isso impacta no resultado do negócio”, afirma Giuliana Mitidieri, sócia da consultoria de desenvolvimento e inovação Laura Widal.

Essa nova forma de trabalhar exige, é claro, um perfil de profissional diferente, mais flexível e autônomo. “No mundo Vuca [sigla em inglês para volátil, incerto, complexo e ambíguo], cada vez mais as companhias precisam de pessoas capazes de enfrentar problemas complicados, como novos concorrentes, avanço da tecnologia e necessidade de inovar”, afirma Giuliana. “O mindset ágil nos proporciona a capacidade de desaprender e reaprender, ou seja, de se adaptar constantemente.”

Para conseguir reproduzir esse pensamento com êxito, os profissionais devem abraçar a incerteza. “Antes conseguíamos fazer planos longos, que se sustentavam mesmo após muito tempo. Hoje, com o mundo mudando rapidamente, muitas vezes, ao entregar um projeto, aquela solução talvez não responda mais aos problemas que eu tenho agora”, diz Fernando Ruano, professor do curso de pós-graduação em metodologias ágeis aplicadas aos negócios na ESPM. Mas cuidado: lidar com a ambiguidade não quer dizer sair fazendo coisas às cegas, sem o mínimo de estudo ou reflexão. “Na verdade, o que o profissional ágil faz é replanejar continuamente. Conforme avança em um plano, ele observa as entregas que realizou e o que continua fazendo sentido ou deve ser revisto”, afirma Ari Amaral, professor do curso de extensão em gestão ágil na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Diversidade e colaboração

Além da flexibilização, o método ágil tem outros princípios: cooperação, trabalho em equipe e diversidade de pensamentos e de perfis. “No modelo convencional, os departamentos agem praticamente como se fossem empresas distintas. Se algo dá errado, um joga a culpa no outro. Na filosofia ágil, cria-se uma noção de unidade, pois, quando há um problema, todos precisam

Anexo C – Matéria n. 3: Seja um profissional ágil
Revista: Você S/A Edição: 250/ Mar 2019
Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 24 a 35
Página 27



Praticando o desapego

DESDE O ANO PASSADO, A KROTON, GIGANTE DO MERCADO EDUCACIONAL PRIVADO, ADOTOU O SAFE, UMA VARIAÇÃO DO MODELO ÁGIL PARA SER APLICADO EM LARGA ESCALA. HOJE, 520 DOS 26 000 FUNCIONÁRIOS DA COMPANHIA TRABALHAM EM TIMES MULTIDISCIPLINARES E REALIZAM REUNIÕES DIÁRIAS DE 15 MINUTOS PARA REPASSAR O ANDAMENTO DOS PROJETOS, QUE AGORA DEVEM DURAR, NO MÁXIMO, DEZ SEMANAS, COM REVISÕES QUINZENAIS. COM AS MUDANÇAS, O GÉRENTE DE RECURSOS HUMANOS **ANDERSON HAAS**, DE 38 ANOS, PRECISOU REPENSAR SUA FORMA DE TRABALHAR E LIDERAR UM TIME DE 25 PESSOAS. "ANTES EU QUERIA TER TODOS OS DETALHES DO QUE ESTAVA SENDO PRODUZIDO NA PALMA DA MINHA MÃO." PARA SE ADAPTAR AO NOVO MODELO E DEIXAR FLUIR MAIS RAPIDAMENTE AS COISAS, ANDERSON PRECISOU DESAPEGAR. "FOI UM SOFRIMENTO, MAS PAREI DE SER UM LÍDER EXECUTOR E APRENDI QUE MEU PAPEL É DAR DIRETRIZES. NÃO FOI DE UM DIA PARA O OUTRO, MAS CRIEI O HÁBITO DE SER MAIS TOLERANTE AO ERRO E ACREDITAR MAIS." AGORA, ALÉM DE ENTREGAR AS DEMANDAS DA ÁREA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NUMA VELOCIDADE MAIOR, ANDERSON MELHOROU SUA PRODUTIVIDADE, REDUZINDO O TEMPO QUE GASTAVA COM REUNIÕES PARA SABER DE TUDO O QUE OCORRIA COM A EQUIPE. "AS CHECKS DIÁRIAS SÃO OBJETIVAS E CONSEGUIMOS VISUALIZAR NOSSAS ENTREGAS. SÓ ISSO DIMINUIU CERCA DE 3 HORAS DE TRABALHO POR SEMANA, O QUE ME DEIXA LIVRE PARA ME DEDICAR A OUTRAS COISAS."

Anexo C – Matéria n. 3: Seja um profissional ágil
 Revista: Você S/A Edição: 250/ Mar 2019
 Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 24 a 35
 Página 28

PRODUTIVIDADE

se juntar para resolvê-lo", afirma Susanne Andrade, consultora e autora do livro *O Poder da Simplicidade no Mundo Ágil* (Gente, 39,30 reais). Thiago Martins, coordenador acadêmico do Programa de Inovação para o Cooperativismo da Isae, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, completa o raciocínio: "É como um time de futebol, no qual eu tenho atletas jogando em diversas posições, mas que se complementam para alcançar um único objetivo".

Trabalhar de forma colaborativa num mundo em que o individualismo foi, por tanto tempo, a coisa certa a fazer não é tão simples assim. "Desde a escola somos incentivados a competir, e não a compartilhar", afirma Ari, da PUC-SP. Transformar essa percepção é um trabalho interno, que passa por um convencimento pessoal de que debater, discordar, compreender a ideia do outro e mudar de opinião é importante para a excelência do resultado final. "Existe um conceito chamado 'genialidade coletiva', que diz que a probabilidade de encontrar uma grande ideia na discussão em grupo é maior do que chegar a uma solução criativa sozinho", diz Thiago. A criadora dessa teoria, Linda Hill, professora e diretora dos programas de liderança da Universidade Harvard, passou uma década estudando executivos que são referência em inovação para chegar a essa conclusão. "Profissionais em organizações inovadoras aprendem a ouvir e a perguntar, mas também a defender seu ponto de vista. Eles entendem que a inovação raramente acontece, a não ser que você tenha diversidade e conflito", explicou Linda em uma palestra do TedXCambridge em 2014.

Foco no que interessa

Boa parte das ideias sobre agilidade não é algo tão original assim. Elas vêm do sistema japonês de produção da Toyota, criado em 1947 e praticamente o avô do *agile*. Uma das ideias mais importantes copiadas do método oriental é a eliminação dos desperdícios. Claro que achar perdas numa linha de produção de automóveis pode ser mais fácil do que encontrar os ladrões de produtividade de uma agência de publicidade, por exemplo, mas existem alguns "canos furados" que se repetem em todos os ambientes de trabalho.

O mais comum deles é a multitarefa. Você já deve saber que fazer várias atividades ao mesmo tempo gera um prejuízo enorme para a concentração. Mas não custa lembrar de um estudo da Microsoft que aponta que interromper uma tarefa para fazer algo banal, como checar os e-mails, faz com que nosso cérebro leve 15 minutos para retomar a atividade anterior. "Vivemos em um mundo que exige que a gente dê conta de várias coisas ao mesmo tempo. Mas o custo de ser

Mais rápido e melhor

EMBORA CONHECESSE METODOLOGIAS ÁGEIS HAVIA BASTANTE TEMPO, FOI APENAS EM 2016, QUANDO ASSUMIU A GERÊNCIA DE MARKETING DA ACE, UMA DAS MAIORES ACELERADORAS DO PAÍS, QUE FELIPE COLLINS, DE 31 ANOS, COMEÇOU A UTILIZAR AS PRÁTICAS PARA MELHORAR SUA PRODUTIVIDADE. "EU ERA A ÚNICA PESSOA DA ÁREA. SE NÃO CRIASSE UM MÉTODO, NÃO DARIA CONTA DE TUDO. FOI AÍ QUE DECIDI ME TORNAR UM AGILISTA." DE FORMA AUTODIDATA, ELE COMEÇOU A LER LIVROS E A PESQUISAR O ASSUNTO. "PASSEI A IDENTIFICAR OS GARGALOS DA MINHA PRODUÇÃO E A AVALIAR DE QUE FORMA, SOZINHO, PODERIA OTIMIZAR MEU TEMPO." ANTES DE FAZER QUALQUER COISA, FELIPE APLICA O "PRINCÍPIO DE PARETO" E RESPONDE A TRÊS QUESTÕES: QUAL O IMPACTO DESSA AÇÃO NO TODO? QUAL A COMPLEXIDADE PARA REALIZÁ-LA? QUAL A PROBABILIDADE DE DAR CERTO? "ALÉM DE ORGANIZAR DE FORMA MAIS RACIONAL, EU JUSTIFICAVA QUAL PETECA TINHA DE DEIXAR CAIR PARA SEGUIR ADIANTE." ESSA AGILIDADE CONTINUOU MESMO QUANDO SUA EQUIPE CRESCEU E PASSOU A CONTAR COM MAIS QUATRO PESSOAS. "FAZEMOS CICLOS DE FEEDBACK QUESTIONANDO NÃO APENAS O QUE FOI ENTREGUE MAS TAMBÉM COMO HAVIA SIDO ENTREGUE, PARA SABER O QUE ERA POSSÍVEL MELHORAR." PARA ELE, QUE SE TORNOU SÓCIO DA ACELERADORA NO COMEÇO DESTE ANO, ESSES BATE-PAPOS ENCURTARAM O TEMPO DE DESENVOLVIMENTO DO TIME, FAZENDO COM QUE A ÁREA DE MARKETING GERASSE UMA RECEITA DEZ VEZES MAIOR EM 2018 NA COMPARAÇÃO COM O ANO ANTERIOR. "REALIZAMOS PROJETOS MUITO IMPORTANTES, COMO O REPOSICIONAMENTO DA MARCA, E TROUXEMOS NOVOS CLIENTES. PELO TAMANHO DA EQUIPE, ISSO SÓ FOI POSSÍVEL PORQUE TRABALHAMOS MELHOR."

Anexo C – Matéria n. 3: Seja um profissional ágil
Revista: Você S/A Edição: 250/ Mar 2019
Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 24 a 35
Página 29



Anexo C – Matéria n. 3: Seja um profissional ágil
 Revista: Você S/A Edição: 250/ Mar 2019
 Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 24 a 35
 Página 30

PRODUTIVIDADE

interrompido repetidamente quando realizamos uma atividade é levar o dobro do tempo para completá-la”, afirma Susanne. Ser ágil não é deixar de executar diversas atividades. Pelo contrário, é entender que, para cada uma delas, há um momento específico. “Vamos continuar fazendo várias coisas, o que muda é que focaremos uma de cada vez.”

Modismo?

Embora exista uma série de metodologias com base no *agile* (como Scrum, Kanban e Lean), a natureza desse conceito é, simplesmente, auxiliar pessoas e empresas a aperfeiçoar seus processos de trabalho em busca de mais eficiência. Mas a mudança tem de ser verdadeira. Organizar os times em equipes multidisciplinares, encher os escritórios de post-its coloridos ou definir entregas mais curtas de projetos são atitudes que não bastam para mudar a forma de trabalhar. “O ‘ágil’ virou o termo da moda. Muitas empresas encomendam 50 squads e querem que todo o time funcione em modelos ágeis em seis meses, mas não se perguntam por que estão fazendo isso”, afirma Ari, da PUC-SP. Segundo ele, o ágil deve ser usado como um meio, e não um fim em si mesmo. “É possível utilizar alguns processos, mas é preciso verificar se aquilo é coerente com a cultura e o contexto.”

Empresas que possuem uma hierarquia muito rígida ou uma liderança que ainda se baseia em comando e controle, por exemplo, vão sentir mais dificuldade se só reconfigurarem os processos internos e modificarem a cultura organizacional. “Para fomentar a agilidade, os gestores precisam assumir um papel servidor e solícito, em vez de estimular a competitividade destrutiva, que não abre espaço para debates”, diz Susanne. De nada adianta, também, decidir que toda a empresa vai trabalhar em um novo formato sem incitar a autonomia e a coragem de reconhecer que estavam fazendo algo errado. “As empresas precisam criar um ambiente em que os empregados se sintam seguros para aprender e ensinar, além de expor as próprias fraquezas e pedir ajuda quando necessário”, afirma Ari.

O conceito de agilidade, no fundo, é uma nova forma de pensar que só funcionará se vier de dentro para fora. “Se eu não tiver valores como transparência, colaboração e confiança, as práticas ágeis não vão se sustentar no longo prazo”, afirma Giuliana, da consultoria de desenvolvimento e inovação Laura Widal. E é importante lembrar que, assim como outras metodologias e teorias do mundo dos negócios, o ágil não vai resolver os problemas do dia para a noite. O segredo é ter bom senso para extrair o que faz sentido para você e encontrar seu próprio caminho na busca pela eficiência.



Anexo C – Matéria n. 3: Seja um profissional ágil
 Revista: Você S/A Edição: 250/ Mar 2019
 Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 24 a 35
 Página 31



Do discurso à prática

O CEARENSE **DAVI HOLANDA**, DE 36 ANOS, TRABALHOU COM METODOLOGIAS ÁGEIS PELA PRIMEIRA VEZ EM 2009, QUANDO ERA DIRETOR DA EMPRESA DE MAQUININHAS PAGESGURO. NA ÉPOCA, A COMPANHIA UTILIZAVA O FORMATO APENAS PARA A ÁREA DE ENGENHARIA. "EU ACHAVA QUE ERA UM MODO DE TRABALHAR TÃO EFICAZ QUE DEVERIA SER USADO POR TODA A ORGANIZAÇÃO." QUANDO ASSUMIU A PRESIDÊNCIA DA ACCESS, FINTECH DE MEIOS DE PAGAMENTO, EM DEZEMBRO DE 2018, O EXECUTIVO TINHA UMA MISSÃO: TORNAR TODA A EMPRESA ÁGIL. DAVI PERCEBEU QUE NÃO BASTAVA DIVIDIR OS 142 FUNCIONÁRIOS EM DEZ SQUADS, ADOTAR CICLOS CURTOS DE PROJETOS OU REUNIÕES DIÁRIAS, PARA CRIAR UMA CULTURA DE AGILIDADE. ERA PRECISO QUE ELE PRÓPRIO EXERCESSE UMA LIDERANÇA COLABORATIVA, UM DOS PRINCIPAIS PILARES DO CONCEITO. "BUSQUEI MAIS PROXIMIDADE COM AS PESSOAS E TENTEI CRIAR UM AMBIENTE PROPÍCIO AO FEEDBACK." TODO FINAL DE MÊS, POR EXEMPLO, O EXECUTIVO PASSA UM DIA NA CENTRAL DE ATENDIMENTO, OUVINDO A OPINIÃO DE CLIENTES E EMPREGADOS. SEMANALMENTE, FAZ UMA REUNIÃO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS NA QUAL INFORMA AOS FUNCIONÁRIOS TUDO O QUE REALIZOU NA SEMANA ANTERIOR E ABRE ESPAÇO PARA SER QUESTIONADO. "O DISCURSO É BONITO, MAS A PRÁTICA CONVINCE. SE QUERO UMA ORGANIZAÇÃO SEM SILOS, PRECISO SER O PRIMEIRO A DAR O EXEMPLO."

FOTO: LEANIBO FONSECA

Linguagem própria

Quais são os principais termos usados no método ágil

SQUAD: TIME PEQUENO, MULTIDISCIPLINAR E AUTÔNOMO FORMADO POR SETE PESSOAS, EM MÉDIA. CADA SQUAD FICA RESPONSÁVEL POR UM OBJETIVO ESPECÍFICO DENTRO DE UM PROJETO, COMO A FUNCIONALIDADE DE UM PRODUTO.

TRIBO: CONJUNTO DE VÁRIOS SQUADS, QUE TRABALHAM JUNTOS NA MESMA ÁREA DE NEGÓCIO. PODE EXISTIR UMA TRIBO QUE ATENDA CLIENTES PESSOA FÍSICA E OUTRA TRIBO PARA CLIENTES CORPORATIVOS, POR EXEMPLO. GERALMENTE, É COMPOSTA DE 100 PROFISSIONAIS.

SPRINT: AS ETAPAS DO PROJETO, QUE PRECISAM SER CURTAS PARA GERAR ACOMPANHAMENTO CONSTANTE. CADA FASE VARIA DE DUAS A DEZ SEMANAS.

CHAPTER: GRUPO QUE REÚNE PROFISSIONAIS COM RESPONSABILIDADES E COMPETÊNCIAS SEMELHANTES. POR EXEMPLO, PODE EXISTIR UM CHAPTER DE ANALISTAS DE MARKETING E OUTRO DE DESENVOLVEDORES WEB. ESSES FUNCIONÁRIOS TRABALHAM NAS TRIBOS E SE ENCONTRAM COM FREQUÊNCIA PARA TROCAR IDEIAS E MELHORES PRÁTICAS.

SCRUM: CRIADA PELO AMERICANO JEFF SUTHERLAND, É UMA ESTRUTURA DE PROCESSOS EM QUE AS EQUIPES SE ORGANIZAM EM SQUADS, REALIZAM RITUAIS, COMO AS REUNIÕES DIÁRIAS DE 15 MINUTOS, E TÊM PAPÉIS DEFINIDOS, COMO O "PRODUCT OWNER" (QUEM FICA RESPONSÁVEL PELO PRODUTO) OU O "SCRUM MASTER" (QUEM IDENTIFICA OS PROBLEMAS DA EQUIPE).

LEAN: MÉTODO QUE SURTIU NA MANUFATURA JAPONESA NA DÉCADA DE 40 E VEM DA PALAVRA "ENXUTA", NA TRADUÇÃO DO INGLÊS. ELE SE BASEIA EM REDUZIR OS DESPERDÍCIOS DA PRODUÇÃO (POR MEIO DA DETECÇÃO DE DEFEITOS, POR EXEMPLO) E ELIMINAR CUSTOS DESNECESSÁRIOS.

KANBAN: TAMBÉM ORIGINADA NA MANUFATURA JAPONESA, A METODOLOGIA CONSISTE EM INDICAR NUM QUADRO, POR MEIO DE CARTÕES COLORIDOS, OS FLUXOS DE PRODUÇÃO — O QUE AJUDA A CONTROLAR O PROCESSO.

AGILE (ÁGIL): A FILOSOFIA SURTIU DO MANIFESTO ÁGIL E REÚNE TODAS AS METODOLOGIAS QUE BUSCAM EFICIÊNCIA NA REALIZAÇÃO DE PROJETOS.

Anexo C – Matéria n. 3: Seja um profissional ágil
Revista: Você S/A Edição: 250/ Mar 2019
Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 24 a 35
Página 32



Inspeção e adaptação

DURANTE 15 ANOS A PAULISTA CAMILA NISTAL, DE 36 ANOS, TRABALHOU COMO PRODUTORA DE EVENTOS EM GRANDES AGÊNCIAS, ATENDENDO A CLIENTES COMO CHANNEL E SANTANDER. EM 2017, CANSADA DA ROTINA DA PROFISSÃO, LARGOU O EMPREGO E EMPREENDEU, FUNDANDO A CASTFY, UMA PLATAFORMA DE CONTRATAÇÃO DE PROFISSIONAIS PARA EVENTOS, QUE HOJE GERENCIA AO LADO DE DOIS OUTROS SÓCIOS. EM DEZEMBRO DO ANO PASSADO, DURANTE O PROCESSO DE INCUBAÇÃO DA STARTUP NO SEBRAE, CAMILA TEVE CONTATO PELA PRIMEIRA VEZ COM AS METODOLOGIAS ÁGEIS. "NUNCA TINHA SEQUER OUVIDO FALAR DE AGILE. NA MINHA ÁREA É TUDO MUITO BÁSICO, O QUE GERA UMA SÉRIE DE RETRABALHOS." CAMILA PERCEBEU QUE DIVERSAS PRÁTICAS DOS MÉTODOS ÁGEIS PODERIAM AJUDAR A OTIMIZAR SEU DIA A DIA. "AS REVISÕES CONTÍNUAS DO PROJETO FORAM FUNDAMENTAIS NA ETAPA DE VALIDAÇÃO DA STARTUP. SE ALGO DAVA ERRADO, A GENTE DESCOBRIA NUMA SEMANA E NÃO PERDIA O INVESTIMENTO DE TEMPO E DE DINHEIRO DE UM MÊS." HOJE, CAMILA UTILIZA ESSE PENSAMENTO PARA QUALQUER ATIVIDADE EM SUA ROTINA, ATÉ MESMO QUANDO PRECISA SOLUCIONAR QUESTÕES MENORES, COMO ATENDER À SOLICITAÇÃO DE UM CLIENTE. "AO DESMEMBRAR UM PROBLEMA, VOCÊ SE COLOCA EM AÇÃO E AS SOLUÇÕES COMEÇAM A SURTIR."

Anexo C – Matéria n. 3: Seja um profissional ágil
 Revista: Você S/A Edição: 250/ Mar 2019
 Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 24 a 35
 Página 33

Entrevista

Questão de sobrevivência

Cocriador de uma das metodologias ágeis mais usadas pelas empresas, o Scrum, e um dos 17 profissionais que assinaram o Manifesto Ágil, o americano Jeff Sutherland começou a carreira como piloto de combate na Força Aérea Americana, mas logo rumou para o mundo corporativo. Em 1993, ao lado do programador Ken Schwaber, ele implantou o Scrum pela primeira vez na empresa de tecnologia Easel Corporation. A prática deu tão certo que Jeff foi convidado por outras sete companhias para replicar o modelo. Nos últimos 15 anos, depois de fundar a consultoria Scrum Inc., ele se dedicou a escrever diversos livros sobre o tema. O último, *Scrum: A Arte de Fazer o Dobro do Trabalho na Metade do Tempo*, publicado em 2014, contou com a parceria de seu filho J.J. Sutherland, jornalista e presidente da empresa do pai. Dos Estados Unidos, Jeff e J.J. conversaram com VOCÊ S/A.

É possível criar equipes autônomas e que se autogerenciem em multinacionais?

Jeff: Claro que é possível. Tanto que parte de nosso trabalho acontece em grandes companhias, como bancos, petroquímicas e outras organizações, presentes em vários países. A chave é mudar a mentalidade da liderança. Frequentemente, os executivos estão mais preocupados com seu lugar na hierarquia e, por último, com a entrega de valor ao cliente. Como resultado, acabam se tornando substituíveis por concorrentes mais ágeis e focados em solucionar os problemas dos consumidores.

Adotar o Scrum é sinônimo de trabalhar mais rápido?

Jeff: O Scrum acelera as equipes, mas não pela pressão, e sim removendo as barreiras que diminuem a velocidade de entrega das pessoas.

O que acontece na maioria das empresas é que os profissionais estão trabalhando em vários projetos ao mesmo tempo, as equipes são interrompidas recorrentemente e as decisões são atrasadas por semanas, ou até meses, por burocracias, como contratos ou aprovações do comitê executivo. O Scrum oferece uma estrutura que interrompe essa loucura, que todo mundo conhece mas ninguém quer admitir.

No livro, vocês afirmam que o propósito do Scrum não é buscar a culpa ou a falha. Por quê?

J.J.: A culpa é inútil. Quando atribuímos culpa, estamos decidindo que nosso senso de justiça e raiva é mais importante do que consertar o problema. Por isso, quando alguém na Scrum Inc. me reporta um erro, tenho mais interesse em entender como nosso sistema falhou

permitindo um problema do que gastar meu tempo buscando um réu.

Muitos críticos dizem que as metodologias ágeis são um novo modismo. O que vocês pensam sobre isso?

J.J.: Bem, acho que Google, Apple, Amazon, Microsoft, Uber, Airbnb e Facebook também são modismos. O que eu quero dizer é que o mundo está mudando cada vez mais rápido, impulsionado por novas tecnologias ou ideias. O colapso de empresas que antes dominavam mercados inteiros já não é raro. Não dá para as organizações continuarem fazendo tudo igual a décadas atrás — e o método cascata é o objeto de um mundo que não existe mais, como um chicote de carruagem. No fundo, é simples: mude ou morra.

Anexo C – Matéria n. 3: Seja um profissional ágil
 Revista: Você S/A Edição: 250/ Mar 2019
 Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 24 a 35
 Página 34

PRODUTIVIDADE

5 atitudes ágeis

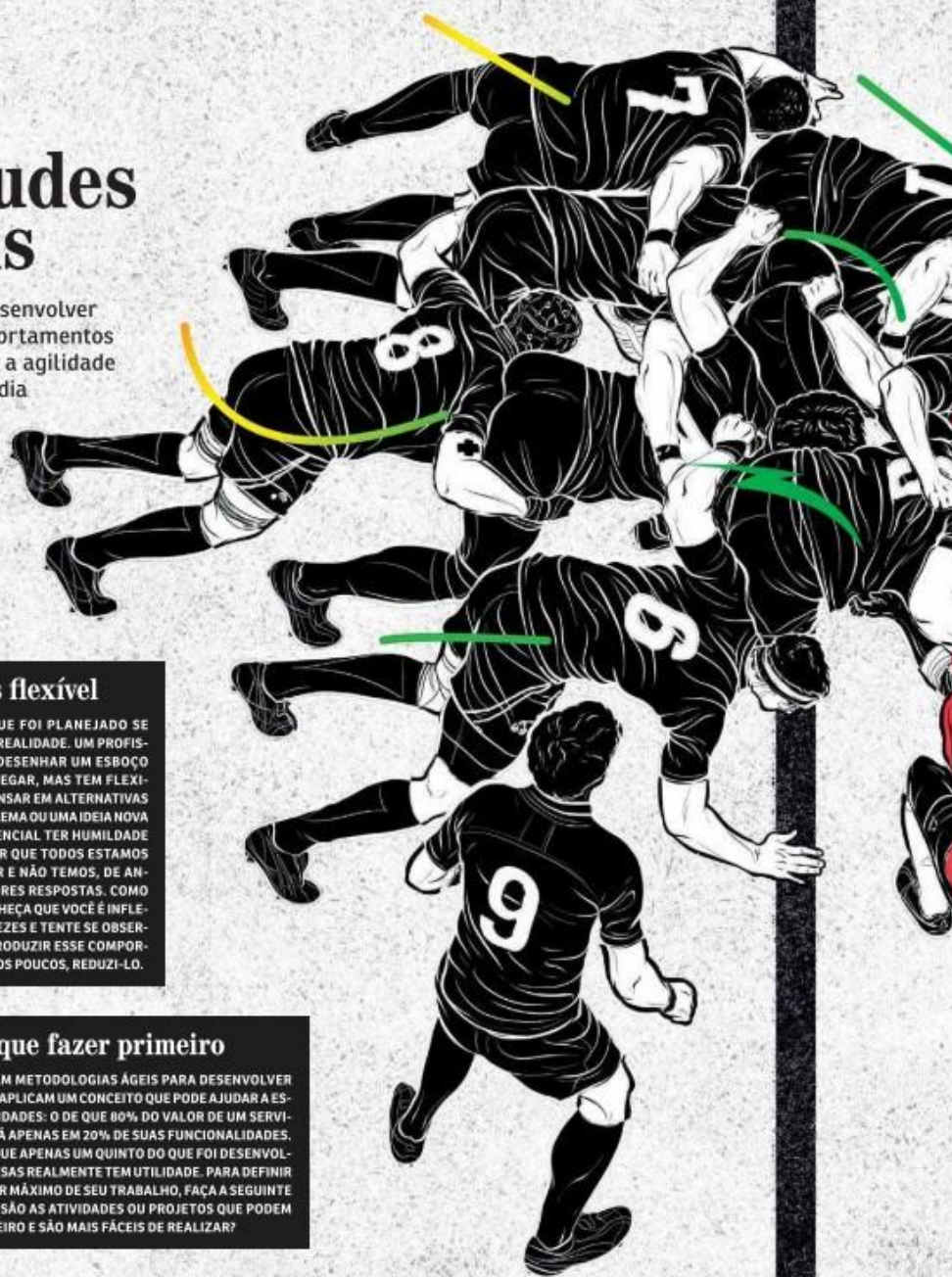
Veja como desenvolver alguns comportamentos para praticar a agilidade em seu dia a dia

Seja mais flexível

RARAMENTE O QUE FOI PLANEJADO SE TRANSFORMA EM REALIDADE. UM PROFÍSSIONAL ÁGIL VAI DESENHAR UM ESBOÇO DE ONDE QUER CHEGAR, MAS TEM FLEXIBILIDADE PARA PENSAR EM ALTERNATIVAS QUANDO UM PROBLEMA OU UMA IDEIA NOVA APARECEM. É ESSENCIAL TER HUMILDADE PARA RECONHECER QUE TODOS ESTAMOS SUJEITOS A ERRAR E NÃO TEMOS, DE ANTEMÃO, AS MELHORES RESPOSTAS. COMO EXERCÍCIO, RECONHEÇA QUE VOCÊ É INFLEXÍVEL ALGUMAS VEZES E TENTE SE OBSERVAR QUANDO REPRODUZIR ESSE COMPORTAMENTO PARA, AOS POUCOS, REDUZÍ-LO.

Defina o que fazer primeiro

OS TIMES QUE USAM METODOLOGIAS ÁGEIS PARA DESENVOLVER NOVOS PRODUTOS APLICAM UM CONCEITO QUE PODE AJUDAR A ESTABELECEER PRIORIDADES: O DE QUE 80% DO VALOR DE UM SERVIÇO OU ARTIGO ESTÁ APENAS EM 20% DE SUAS FUNCIONALIDADES. ISSO QUER DIZER QUE APENAS UM QUINTO DO QUE FOI DESENVOLVIDO PELAS EMPRESAS REALMENTE TEM UTILIDADE. PARA DEFINIR ONDE ESTÁ O VALOR MÁXIMO DE SEU TRABALHO, FAÇA A SEGUINTE PERGUNTA: QUAIS SÃO AS ATIVIDADES OU PROJETOS QUE PODEM GERAR MAIS DINHEIRO E SÃO MAIS FÁCEIS DE REALIZAR?



Anexo C – Matéria n. 3: Seja um profissional ágil
 Revista: Você S/A Edição: 250/ Mar 2019
 Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 24 a 35
 Página 35



Colabore mais, compita menos

MICHEL JORDAN FICOU IMORTALIZADO PELAS ENTERRADAS NAS PARTIDAS DE BASQUETE. MAS, ANALISANDO AS ESTATÍSTICAS DO DREAM TEAM, EQUIPE QUE FOI CAMPEÃ INVICTA NA OLIMPIADA DE BARCELONA EM 1992, ELE FOI UM DOS ATLETAS QUE DERAM MAIS ASSISTÊNCIA AOS DEMAIS. NA PRÁTICA, O QUE ISSO QUER DIZER É QUE VOCÊ SÓ TERÁ SUCESSO SE CONSEGUIR AUXILIAR O RESTANTE DO TIME A GANHAR A PARTIDA. PARA TER UMA POSTURA COLABORATIVA, DEIXE DE LADO A COMPARAÇÃO COM OS COLEGAS E SE MOSTRE DISPONÍVEL PARA AJUDAR QUANDO PUDE, PERGUNTANDO COMO PODERIA SER ÚTIL PARA O TRABALHO DO OUTRO.

Reavalie seu trabalho (e de seus colegas) com frequência

TIMES ÁGEIS ORGANIZAM PROJETOS EM ETAPAS CURTAS PORQUE PRECISAM, AO FINAL DE CADA PERÍODO, ANALISAR O QUE FOI FEITO. A IDEIA NÃO É APENAS AVALIAR O RESULTADO EM SI, MAS TAMBÉM A MANEIRA COMO O PROCESSO FOI CONDUZIDO. ESSE EXERCÍCIO AJUDA A ENXERGAR O QUE DEU CERTO E O QUE PODE SER MELHORADO — MAS SÓ FUNCIONA QUANDO O FEEDBACK É PROPOSITIVO, OU SEJA, NÃO É FOCADO EM ENCONTRAR CULPADOS PELAS FALHAS. PARA ISSO DAR CERTO, É PRECISO QUE TODO MUNDO SE RESPONSABILIZE COLETIVAMENTE, TENHA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA ABORDAR QUESTÕES INCÔMODAS E MATURIDADE PARA OUVIR CRÍTICAS SEM FICAR NA DEFENSIVA. ☞

Reduza o desperdício

UM DOS PILARES DO CONCEITO DE AGILIDADE É REDUZIR OS HÁBITOS QUE DRENAM A PRODUTIVIDADE. ENTRE ELAS PODEMOS CITAR O JÁ CONHECIDO MITO DA MULTITAREFA E O EXCESSO DE TRABALHO, CAUSADO POR FATORES COMO METAS IRREAIS POR PARTE DA CHEFIA, BUROCRACIAS SEM SENTIDO DAS EMPRESAS E ATÉ MESMO EXPECTATIVAS INVIÁVEIS DOS PRÓPRIOS TRABALHADORES, QUE ACREDITAM QUE PRECISAM DE ATOS HERÓICOS PARA TER RECONHECIMENTO. O MELHOR É SE CONCENTRAR EM APENAS UMA TAREFA DE CADA VEZ, CRIAR OBJETIVOS ALCANÇÁVEIS E SE ORGANIZAR PARA CUMPRIR AS METAS SEM EXTRAPOLAR O HORÁRIO DE EXPEDIENTE. ESFORÇOS HOMÉRICOS DEVEM SER VISTOS COMO FALHAS, E NÃO MÉRITOS.

ANEXO D – Matéria n. 4: INVISTA AGORA

Revista: Você S/A Edição: 252/ Mai 2019

Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 22 a 35

Página 22

FINANÇAS



INVISTA AGORA

ESTRATÉGIAS VENCEDORAS

ANÁLISES DE CENÁRIO

NOVAS APLICAÇÕES

Com o avanço da tecnologia, o surgimento das fintechs e de corretoras de diferentes portes, os brasileiros perdem o medo dos investimentos e buscam aplicações mais rentáveis do que a poupança. veja como driblar as incertezas econômicas e políticas para realmente fazer seu dinheiro trabalhar por você

**ALEXA MEIRELLES
E
JULIANA AMÉRICO**

22 • MAIO DE 2019 • VOCE S/A

Anexo D – Matéria n. 4: Invista Agora
 Revista: Você S/A Edição: 252/ Mai 2019
 Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 22 a 35
 Página 23



Oi, meu nome é Bettina, tenho 22 anos e 1 milhão e 42 000 reais de patrimônio acumulado. O que fiz não é segredo. Comprei ações na bolsa de valores. Comecei com 19 anos e 1520 reais. Simples assim." A frase, veiculada em março num vídeo publicitário da Empiricus, empresa de relatórios financeiros, viralizou. No Twitter, o economista Samy Dana, professor na Fundação Getúlio Vargas (FGV), rebateu: "Reflitam, se for verdade que: a) a menina de 22 anos transformou 1 520 reais em 1 042 000 reais (ou seja, multiplicou seu patrimônio por 685,53) e b) seja possível replicar a estratégia dela. Daqui a 15 anos, nossa heroína terá 37 anos de idade e um patrimônio de 157 quintilhões de reais: 2 milhões de vezes o PIB americano de 2018 e 316 milhões de vezes a fortuna de Jeff Bezos, o homem mais rico do mundo, segundo a *Forbes*".

O vídeo foi visto por mais de 15 milhões de internautas, Bettina Rudolph virou meme, estampou manchetes de portais e precisou ir a público se explicar. A Empiricus, por sua vez, foi multada pelo Procon em 58 200 reais por expor o consumidor ao risco. Em nota, a empresa disse que a peça publicitária direcionou os interessados a um curso gratuito de educação financeira.

Propaganda enganosa à parte, foi a primeira vez que o Brasil parou para discutir aplicações financeiras. E não é à toa. O episódio reflete um momento novo no país. De youtubers de finanças, como Nathália Arcuri (do canal Me Poupe, com 3,5 milhões de seguidores) e Thiago Nigro (de O

Primo Rico, com 2 milhões), a corretoras independentes; de aplicativos que comparam rentabilidade a robôs que investem por nós, está em curso uma democratização sem precedentes. "Antes, as classes média e baixa não tinham acesso ao mercado financeiro. Parecia um mundo exclusivo. Com essas ferramentas, o hábito de investir se popularizou", afirma Gilvan Bueno, especialista em finanças e CFO do banco Maré.

É verdade. Os números mostram que as pessoas estão mais dispostas a diversificar a aplicação de seu dinheiro. Nos últimos cinco anos, a despeito da recessão, diversas modalidades cresceram de tamanho. O volume de pessoas físicas na bolsa de valores, por exemplo, pulou de 564 116, em 2014, para 813 291, no ano passado — um aumento de 44%. No Tesouro Direto o salto foi maior: de 450 000 investidores cadastrados em 2014 para 3 milhões em 2018.

Mas, ao contrário do que esses dados fazem supor, o conservadorismo segue alto. A poupança ainda é a primeira opção para 69% dos brasileiros, segundo um estudo de 2018 da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Dois em cada dez indivíduos deixam dinheiro parado na conta-corrente ou, pior, guardado em casa. Apenas 5% dos investidores operam na bolsa de valores. Em países desenvolvidos, como os Estados Unidos, mais de 50% da população investe em ações. Ajuda, claro, o fato de que os juros por lá estão próximos a zero. Um cenário bem diferente do nosso, mas que está mudando. "No Brasil, temos

uma taxa de juro de 6,5% ao ano. Antigamente, era de 14%. Por que arriscar se você tinha rentabilidade garantida na renda fixa?", questiona Felipe Paiva, diretor de relacionamentos com os clientes da B3, bolsa de valores oficial do Brasil, com sede em São Paulo. De acordo com ele, os juros baixos vêm tornando a poupança cada vez menos atrativa.

Há também outro fator a considerar na transformação de comportamento do investidor brasileiro: a reforma da Previdência. O tema ronda o país desde o governo Michel Temer (MDB) e tornou-se uma das principais bandeiras de Jair Bolsonaro (PSL) e Paulo Guedes, ministro da Economia. "As pessoas estão começando a se conscientizar que se apoiar só na Previdência não será suficiente", afirma Michael Viriato, coordenador do laboratório de finanças do Insper.

Além de mexer com a aposentadoria dos cidadãos no futuro, a reforma se reflete no presente. Com 120 dias de atuação, não está claro que rumo o governo dará à economia. E, enquanto a retomada não deslancha, fica difícil tomar decisões claras. O perigo, para o investidor comum, é ficar desorientado em meio a tantas informações. "Uma coisa é um jovem de 25 anos que perde tudo e tem uma vida toda pela frente para recuperar; outra é alguém na faixa dos 60 que parte para uma aplicação arrojada e arca com o prejuízo", diz Ricardo Teixeira, coordenador do MBA em gestão financeira da FGV. A seguir, listamos seis maneiras de aproveitar a popularização dos investimentos, driblando as incertezas econômicas.

Anexo D – Matéria n. 4: Invista Agora
 Revista: Você S/A Edição: 252/ Mai 2019
 Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 22 a 35
 Página 24

FINANÇAS

INVESTINDO EM TEMPOS DIFÍCEIS

Dicas para minimizar riscos e garantir a rentabilidade das aplicações frente às instabilidades políticas e econômicas

DIVERSIFIQUE

INVISTA EM DIFERENTES APLICAÇÕES PARA REDUZIR O RISCO DE RESULTADOS NEGATIVOS NO PATRIMÔNIO. APLIQUE ATÉ 85% DO CAPITAL EM ATIVOS VARIADOS DE RENDA FIXA E O RESTANTE EM VARIÁVEL.

EVITE A VOLATILIDADE

QUANDO EXISTE INCERTEZA, A MELHOR MANEIRA DE SE BLINDAR DE PERDAS NO CURTO PRAZO É REDUZINDO A PARTICIPAÇÃO EM PAPÉIS QUE SOBEM E DESCEM COM FREQUÊNCIA. TÍTULOS PÚBLICOS ATRELADOS À TAXA SELIC SOFREM MENOS OSCILAÇÃO QUE OUTROS INVESTIMENTOS.

PISE EM TERRENO CONHECIDO

SE FOR COMPRAR AÇÕES, A DICA É APLICAR EM CORPORAÇÕES QUE DISTRIBUAM DIVIDENDOS E TENHAM UMA RECEITA RECORRENTE. A B3, BOLSA DE VALORES BRASILEIRA, POSSUI UM ÍNDICE CHAMADO IDIV QUE LISTA AS PRINCIPAIS COMPANHIAS PAGADORAS DE DIVIDENDOS.

FONTE: GILVAN BUENO, CPO DO BANCO MARE

FALTA OUSADIA

Mesmo com a popularização do Tesouro Direto e de outros ativos, a maior parte dos brasileiros ainda aposta na poupança. Veja onde as pessoas alocam seus recursos:



FONTE: ESTUDO REALIZADO POR CVM, SPC BRASIL E CNDG EM OUTUBRO DE 2018
 *OS ENTREVISTADOS TINHAM MAIS DE UMA OPÇÃO DE ESCOLHA

1

OS GANHOS DO TESOURO DIRETO DEVEM SER CALIBRADOS

EMPRÉSTIMO QUE O CIDADÃO FAZ AO GOVERNO FEDERAL, OS PAPÉIS DO TESOURO PODEM SER ADQUIRIDOS POR UM VALOR MÍNIMO DE 30 REAIS. COM LIQUIDEZ DIÁRIA, A MODALIDADE É TÃO SEGURA QUANTO A POUPANÇA, PORÉM MAIS VANTAJOSA. COM ATÉ 8,93% DE RETORNO ANUAL, BATE OS 4,55% QUE A POUPANÇA ENTREGA. NÃO SEM RAZÃO, CAIU NAS GRAÇAS DO PÚBLICO. SEGUNDO DADOS DO TESOURO NACIONAL, DE 2014 A 2018, A QUANTIDADE DE INVESTIDORES SALTOU DE 454 000 PESSOAS PARA 3 MILHÕES. MAS NEM TUDO SÃO FLORES. OS RETORNOS DESSES TÍTULOS EXIGEM ATENÇÃO AOS ÍNDICES FINANCEIROS. O PREFIXADO, POR EXEMPLO, É INDICADO QUANDO A PREVISÃO É DE JUROS BAIXOS — ALGO QUE NÃO É ESPERADO PELOS ESPECIALISTAS NO CURTO PRAZO. NESSA MODALIDADE, VOCÊ SABE QUANTO

SERÁ RESGATADO NA DATA DO VENCIMENTO E NÃO PERDE DINHEIRO CASO HAJA QUEDA NAS TAXAS. JÁ O PÓS-FIXADO ATRELADO AO IPCA, ÍNDICE OFICIAL DE INFLAÇÃO, É SUGERIDO PARA PROTEGER O PATRIMÔNIO, POIS CONSIDERA O AUMENTO GERAL DE PREÇOS QUE CORRÓI O LUCRO. EXISTE AINDA O PÓS-FIXADO ATRELADO À SELIC, IDEAL QUANDO HÁ TENDÊNCIA DE ELEVAÇÃO DA TAXA DE JURO, HOJE ESTÁVEL EM 6,5%. SE REFORMAS COMO A DA PREVIDÊNCIA E A TRIBUTÁRIA EMPACAREM, A AVERSÃO A RISCOS PODE ELEVAR A SELIC PARA ATÉ 8%. PORTANTO, ESTEJA ANTENADO AOS MOVIMENTOS DA ECONOMIA. DICA: O SPREAD DO TESOURO SELIC — A DIFERENÇA ENTRE A TAXA DE INVESTIMENTO E A DE RESGATE — FOI REDUZIDO A 0,01% AO ANO, O QUE AUMENTOU SUA REMUNERAÇÃO LÍQUIDA.

Anexo D – Matéria n. 4: Invista Agora
 Revista: Você S/A Edição: 252/ Mai 2019
 Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 22 a 35
 Página 25



Adeus, poupança

LARISSA CALIXTO, DE 25 ANOS, SE INTERESSOU POR INVESTIMENTOS EM 2012 DEPOIS DE ASSISTIR A UMA PALESTRA, QUE ELA MESMA ORGANIZOU, MINISTRADA PELO CONSULTOR GUSTAVO CERBASI. O EVENTO OCORREU NA FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, ONDE A ESTUDANTE CURSAVA CONTABILIDADE. NA ÉPOCA, FICOU IMPRESSIONADA AO OUVIR CERBASI DIZER QUE, CASO ELE QUISESSE PARAR DE TRABALHAR, AINDA ASSIM TERIA DINHEIRO PARA SUSTENTAR TRÊS GERAÇÕES. ATÉ ENTÃO, LARISSA TINHA POUCA REFERÊNCIA SOBRE O QUE É PRECISO PARA INVESTIR. A MENSAGEM FICOU GRAVADA EM SUA MENTE E, EM 2014, ELA PASSOU A GUARDAR 400 REAIS POR MÊS NA POUPANÇA, METADE DO QUE RECEBIA NO ESTÁGIO. AOS POUCOS, FOI

DIVERSIFICANDO. HOJE, INVESTE 30% DOS RENDIMENTOS EM RENDA FIXA, COMO TESOURE SELIC E CDB. COM O RETORNO — SUA CARTEIRA RENDE 0,59% AO MÊS —, LARISSA JÁ VIAJOU PARA A EUROPA, COMPROU CARRO E DEU ENTRADA NA CASA PRÓPRIA. "SE TIVESSE DEIXADO O VALOR SÓ NA POUPANÇA, NÃO TERIA CONQUISTADO TUDO ISSO." SUA PRINCIPAL META NO LONGO PRAZO É A APOSENTADORIA. PARA ATINGIR ESSE OBJETIVO, APLICA MENSALMENTE 10% DO SALÁRIO NO TESOURE IPCA. O APRENDIZADO FOI TAMANHO QUE ELA ESTÁ IDEALIZANDO UM PROJETO DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA PARA PESSOAS DE TODAS AS IDADES, APELIDADO POR ENQUANTO DE "TEM QUE SOBRAR". O NOME ESPELHA SUA FILOSOFIA: "NOSSO TRABALHO DEVE FINANCIAR A VIDA NO PRESENTE E TAMBÉM NO FUTURO".

FOTO: GERMANO LUDERS

VOCE S/A • MAIO DE 2019 • 25

Anexo D – Matéria n. 4: Invista Agora
Revista: Você S/A Edição: 252/ Mai 2019
Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 22 a 35
Página 26

FINANÇAS

Prioridades com estratégia

AO ROMPER COM O NOIVO, EM 2009, A JORNALISTA **EVELIN BONFIM**, DE 32 ANOS, DECIDIU RESGATAR TODO O DINHEIRO QUE HAVIA GUARDADO PARA REALIZAR O CASAMENTO. COMPROU CARRO, FEZ PÓS-GRADUAÇÃO E INTERCÂMBIO PARA LONDRES. "TORREI TUDO E AINDA FIZ DÍVIDAS. FIQUEI 27 MESES PAGANDO EMPRÉSTIMO." QUANDO A FASE DIFÍCIL PASSOU, ELA PERCEBEU QUE ERA HORA DE RESTABELECEER PRIORIDADES. FOI ASSIM QUE SE TORNOU UMA INVESTIDORA ARROJADA. HOJE, 55% DE SEUS APORTES ESTÃO ALOCADOS EM OITO APLICAÇÕES DE RENDA FIXA E OS OUTROS 35% EM CINCO ATIVOS DE RENDA VARIÁVEL. OS 10% RESTANTES ESTÃO NUM FUNDO DE EMERGÊNCIA, DIVIDIDO ENTRE TESOURO

SELIC E CDB, COM UM VALOR EQUIVALENTE A SEIS MESES DE GASTOS. SEU PRINCIPAL OBJETIVO É PARAR DE TRABALHAR EM 15 ANOS COM UMA RENDA MENSAL DE 15 000 REAIS. PARA ISSO, PROCURA INVESTIR ATÉ 60% DOS RENDIMENTOS. "NÃO CONSIDERO ISSO SACRIFÍCIO. EU NÃO TENHO DESEJOS DE CONSUMO DE CURTO PRAZO SIGNIFICATIVOS. VIVO EM APARTAMENTO ALUGADO, NÃO TENHO CARRO E MANTENHO UM ESTILO DE VIDA SIMPLES." O CONHECIMENTO FINANCEIRO A LEVOU A MUDAR DE ÁREA. DESDE O ANO PASSADO, A EX-ASSESSORA DE COMUNICAÇÃO ATUA COMO COACH DE FINANÇAS. SEU FOCO É ATENDER MULHERES E AUXILIÁ-LAS A TER AUTONOMIA COM O PRÓPRIO DINHEIRO.



Anexo D – Matéria n. 4: Invista Agora
 Revista: Você S/A Edição: 252/ Mai 2019
 Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 22 a 35
 Página 27

2

CDB: UM CURINGA PARA TER NA CARTEIRA

OS CERTIFICADOS DE DEPÓSITO BANCÁRIO (CDBS) SÃO PAPÉIS QUE OS BANCOS EMITEM QUANDO DESEJAM LEVANTAR DINHEIRO. OU SEJA, AO COMPRÁ-LOS, VOCÊ ESTÁ EMPRESTANDO DINHEIRO A UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA, QUE DEVOLVE O VALOR COM JURDS PRÉ OU PÓS-FIXADOS. CONSIDERA ARRISCADO COLDCAR 1000 REAIS (VALOR MÍNIMO EXIGIDO PELA MAIORIA DOS EMISSORES) NESSE TIPO DE APLICAÇÃO? ENTÃO SAIBA QUE ESSES TÍTULOS TÊM PROTEÇÃO DO FUNDO GARANTIDOR DE CRÉDITO (FGC). SE O EMISSOR ENTRAR EM FALÊNCIA, O FGC ASSEGURA O CAPITAL APLICADO E OS GANHOS ATÉ 250000 REAIS. HÁ, BASICAMENTE, TRÊS OPÇÕES DE CDB. NO PREFIXADO, VOCÊ SABE COM ANTECEDÊNCIA QUANTO VAI RESGATAR E DEVE PESQUISAR A RENTABILIDADE PROMETIDA. A MÉDIA DO MERCADO ESTÁ EM 7% AO ANO, MAS HÁ OS QUE OFERECAM ATÉ 1% AO MÊS, DEPENDENDO DO PRAZO. JÁ O PÓS-FIXADO ATRELADO AO CDI, QUE CONSIDERA A TAXA MÉDIA PRATICADA NOS EMPRÉSTIMOS ENTRE OS BANCOS, É RECOMENDADO QUANDO HÁ PROJEÇÃO DE ALTA Nesses indicadores.

SE POSSÍVEL, PRIORIZE OS TÍTULOS QUE OFERECEM 110% DO CDI. ELES GARANTEM UM RETORNO EQUIVALENTE A 7% AO ANO (COM A TAXA DE EM 8,48%). A TERCEIRA OPÇÃO DE CDB É INDEXADA AO IPCA. ESSA CATEGORIA PROTEGE O CAPITAL NO MÉDIO E NO LONGO PRAZO SE HOVER EXPECTATIVA DE INFLAÇÃO. O QUE VAI DETERMINAR A ESCOLHA É O OBJETIVO, O PRAZO DE RESGATE E O RISCO. SE A IDEIA É APLICAR PARA TER RESERVA DE EMERGÊNCIA, OPTE POR UM CDB DE LIQUIDEZ DIÁRIA. OUTRA RECOMENDAÇÃO É PRIORIZAR BANCOS COM ALTA NOTA DE RATING DAS AGÊNCIAS MOODY'S, STANDARD & POOR'S E FITCH. NO BRASIL, ENTRE OS EMISSORES MAIS SEGUROS DE CDBS ESTÃO BNP PARIBAS (AAA), BTG PACTUAL (AA+), JP MORGAN (AAA) E BANCO INTER (AA-), SEGUNDO A ESCALA NACIONAL DE LONGO PRAZO DA STANDARD & POOR'S. ÚLTIMO AVISO: CALCULE AS TAXAS DAS CORRETORES E O DESCONTO DO IMPOSTO DE RENDA — DE 22,5% PARA OS INVESTIMENTOS DE ATÉ 180 DIAS; DE 20% PARA OS DE 181 A 360 DIAS; DE 17,5% PARA OS DE 361 A 720 DIAS; E DE 15% PARA OS ACIMA DE 721 DIAS.

FOTO: GERMANO LUDERS

ONDE COLOCAR SEU DINHEIRO

Antes de escolher o destino de seu dinheiro, analise as taxas cobradas e as aplicações oferecidas pelas corretoras. Em geral, elas têm um pacote básico, que inclui mercado de ações e futuros, IPO, ativos de renda fixa, fundos de investimento, COE e títulos públicos. Conheça as principais instituições do país:

CORRETORA	NÚMERO DE CLIENTES	CAPITAL SOB CUSTÓDIA (EM REAIS)	O QUE OFERECE	INVESTIMENTO MÍNIMO
ATIVA	71 000	6 bilhões	PACOTE BÁSICO, PREVIDÊNCIA PRIVADA, CLUBE DE INVESTIMENTOS E FUNDOS IMOBILIÁRIOS	NÃO TEM
NECTON	35 000	10 bilhões	PACOTE BÁSICO; FUNDOS IMOBILIÁRIOS; CLUBE DE INVESTIMENTOS E CARTEIRA ADMINISTRADA	NÃO TEM
EASYINVEST	921 000	18 bilhões	PACOTE BÁSICO, OPÇÕES E FUNDOS IMOBILIÁRIOS	30 REAIS
GUIDE	73 000	20 bilhões	PACOTE BÁSICO, FUNDOS IMOBILIÁRIOS E PREVIDÊNCIA PRIVADA	NÃO TEM
XP	980 000	215 bilhões	PACOTE BÁSICO, PREVIDÊNCIA PRIVADA, FUNDOS IMOBILIÁRIOS E SEGUROS	NÃO TEM
RICO	300 000	18 bilhões	PACOTE BÁSICO E FUNDOS IMOBILIÁRIOS	NÃO TEM
WARREN	60 000	350 milhões	FUNDOS DE INVESTIMENTO EM RENDA FIXA	100 REAIS
GENIAL	150 000	25,2 bilhões	PACOTE BÁSICO E PREVIDÊNCIA PRIVADA	30 REAIS



VOCÊ S/A • MAIO DE 2019 • 27

Anexo D – Matéria n. 4: Invista Agora
 Revista: Você S/A Edição: 252/ Mai 2019
 Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 22 a 35
 Página 28

FINANÇAS

3

DESENVOLVA CAPACIDADE ANALÍTICA SOBRE AS AÇÕES

OS ESCÂNDALOS DE CORRUPÇÃO DEFLAGRADOS PELA OPERAÇÃO LAVA-JATO, O IMPEACHMENT DA EX-PRESIDENTE DILMA ROUSSEFF E AS INCERTEZAS POLÍTICAS DOS ÚLTIMOS ANOS NÃO IMPEDIRAM A BOLSA DE VALORES BRASILEIRA DE GANHAR FORÇA. E HÁ PELO MENOS DUAS EXPLICAÇÕES PARA ESSE FENÔMENO. UMA DELAS É A EXPECTATIVA DE RECUPERAÇÃO DA ECONOMIA; A OUTRA É A REDUÇÃO DA TAXA BÁSICA DE JURO, QUE ATINGIU O MENOR NÍVEL HISTÓRICO (6,5%) E DERRUBOU OS GANHOS DE FUNDOS DE RENDA FIXA E OUTRAS APLICAÇÕES. MAS NADA DISSO AUTORIZA JOGADAS ARRISCADAS. NO NEBULOSO MERCADO ACIONÁRIO ATÉ EMPRESAS CONSOLIDADAS SOFREM QUEDAS DA NOITE PARA O DIA. FOI O QUE ACONTECEU COM A VALE. NA VÉSPERA DO ROMPIMENTO DA BARRAGEM DA MINA CÓRREGO DO FEIJÃO, EM BRUMADINHO (MG), AS AÇÕES VALIAM 56,15 REAIS. NO DIA 28 DE JANEIRO, QUATRO DIAS DEPOIS DO DESASTRE, O VALOR JÁ HAVIA CAÍDO 20%, FECHANDO EM 42,36 REAIS. QUEM SE ANTECIPOU, COM MEDO, SAIU VENDENDO, MAS PERDEU

DINHEIRO. EM POUCO TEMPO, OS ATIVOS SE RECUPERARAM: EM 29 DE ABRIL, QUANDO ESTA REPORTAGEM FOI ESCRITA, ESTAVAM EM 50,63 REAIS. A LIÇÃO É: 'O INICIANTE NA BOLSA DEVE TER CAUTELA', COMO DIZ PEDRO BOESEL, RESPONSÁVEL PELA RICO INVESTIMENTOS E SÓCIO DO GRUPO XP. MUITOS DOS PAPÉIS QUE PERDERAM VALOR EM 2018 FORAM OS DE VAREJO, QUE DEPENDEM DE UMA RECUPERAÇÃO MAIS FORTE DA ECONOMIA. ENTRE ELES ESTÃO VIA VAREJO (-44,56%), BRF (-40,08%) E CIELO (-58,15%). POR OUTRO LADO, AS AÇÕES DO MAGAZINE LUIZA LIDERARAM O RANKING DE ALTAS, COM GANHOS DE 126%. ISSO PORQUE A ORGANIZAÇÃO FEZ UM TRABALHO ROBUSTO DE REESTRUTURAÇÃO, REDUÇÃO DOS GASTOS, INVESTIMENTO NA DIGITALIZAÇÃO DA MARCA, CRIAÇÃO DO LUIZALABS — UM LABORATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO PARA A EXPERIÊNCIA DE COMPRA — E RECENTE AQUISIÇÃO DA NETSHOES. O SUCESSO, PORTANTO, TEM UMA EXPLICAÇÃO. ISSO MOSTRA QUE, SEM ESTUDO DE MERCADO E SEM CAPACIDADE ANALÍTICA,

É DIFÍCIL MUDAR DE POSIÇÃO NA HORA CERTA. CONSIDERANDO O CENÁRIO ATUAL, COM SELIC DE 6,5%, INFLAÇÃO DE 4%, CRESCIMENTO DO PIB DE 1,18% E DÓLAR PERTO DE 4 REAIS, RAFAEL GIOVANI, DIRETOR DA NECTON, LISTA AS ORGANIZAÇÕES MENOS PROPENSAS A REVEZES: AS FINANCEIRAS (É PREVISTA UMA QUEDA NA INADIMPLÊNCIA), AS COM RECEITAS EM DÓLAR (COMO BRASKEM E COSAN) E AQUELAS QUE SE BENEFICIAM DA SELIC BAIXA (COMO A PETROBRAS, QUE ESTÁ ENDIVIDADA; E A TELEFÔNICA, QUE DISTRIBUI BONS DIVIDENDOS). UMA SAÍDA PARA TREINAR O FARO É APLICAR DE MANEIRA INDIRETA. COMECE COLOCANDO DINHEIRO EM FUNDOS DE AÇÕES, QUE SÃO GERIDOS POR UMA EQUIPE ESPECIALIZADA E MENOS SUSCETÍVEIS AO SOBE E DESCE. AQUI, A REGRA DE FAZER CONTAS SEGUE VALENDO. COMO NÃO SE OPERA COM AÇÕES SEM INTERMÉDIO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA, É IMPORTANTE CALCULAR OS CUSTOS DE CORRETAGEM E CUSTÓDIA, ALÉM DAS TAXAS COBRADAS PELA PRÓPRIA BOLSA. O LADO BOM É QUE OS GANHOS NA MODALIDADE SÃO ISENTOS ATÉ 20 000 REAIS.



Risco com cautela

DEPOIS DE PASSAR SETE ANOS POUPIANDO E FAZENDO JUS À EXPRESSÃO "DE GRÃO E GRÃO", O AUXILIAR ADMINISTRATIVO **AMARILDO SOUZA**, DE 28 ANOS, PERCEBEU QUE HAVIA FORMAS MELHORES DE TURBINAR OS 10 000 REAIS ACUMULADOS. EM 2017, COMEÇOU A ASSISTIR A VÍDEOS NO YOUTUBE E CRIOU CORAGEM: APLICOU METADE DO QUE ESTAVA GUARDADO EM DIFERENTES ATIVOS, A PRINCÍPIO, TODOS DE RENDA FIXA. SÓ DEPOIS PARTIU PARA A RENDA VARIÁVEL. INICIANTE NA BOLSA DE VALORES, FEZ TUDO COM SERENIDADE. EM VEZ DE COMPRAR PAPÉIS AVULSOS, OPTOU POR FUNDOS DE AÇÕES. ALÉM DE COLOCAR 5 000 REAIS PARA RENDER, AMARILDO PAS-

Anexo D – Matéria n. 4: Invista Agora
 Revista: Você S/A Edição: 252/ Mai 2019
 Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 22 a 35
 Página 29



SOU A INVESTIR 15% DO SALÁRIO TODO MÊS. O DINHEIRO CRESCEU. HOJE, SÃO 40.000 REAIS EM AÇÕES, DEBÊNTURES, TÍTULOS DE CRÉDITO PRIVADO E FUNDOS CREDITÓRIOS, ALÉM DE CDBs E TÍTULOS PÚBLICOS. SUAS METAS, POR ENQUANTO, SÃO DE CURTO E MÉDIO PRAZO: CASAR-SE, ESTUDAR INGLÊS NOS PRÓXIMOS SEIS MESES, VIAJAR PARA O CHILE EM DOIS ANOS E COMEÇAR PÓS-GRADUAÇÃO NA ÁREA DE CONTABILIDADE EM CINCO. DEMITIDO EM MARÇO, ELE RESALTA A IMPORTÂNCIA DE TER RESERVAS. "SEM ISSO NÃO CONSEGUIRIA TER A CALMA NECESSÁRIA PARA PROCURAR EMPREGO." AMARILDO SE CONSIDERA A PROVA DE QUE NÃO É PRECISO TER MUITO DINHEIRO PARA VIRAR INVESTIDOR. "O MAIS IMPORTANTE É DESENVOLVER O HÁBITO E TER DISPOSIÇÃO PARA APRENDER SOBRE O ASSUNTO. O CONHECIMENTO É O MELHOR INVESTIMENTO."

MAIS CORAJOSOS

Mesmo com as incertezas das eleições, a bolsa de valores ganhou 193.000 investidores só em 2018



PREGÃO PROMISSOR

Confira os papéis nacionais com potencial de ascensão

ENTRE AS BLUE CHIPS

CATEGORIA COM AÇÕES CONSIDERADAS DE PRIMEIRA LINHA. O NOME REMETE ÀS FICHAS AZUIS DO PÔQUER, MAIS VALIOSAS. BASTANTE PROCURADAS, AS BLUE CHIPS TÊM MAIOR LIQUIDEZ.

PETROBRAS (PETR4)

APESAR DA ALTA EXPOSIÇÃO AO CENÁRIO POLÍTICO, AS EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO À PRIVATIZAÇÃO DE PARTES DA COMPANHIA SUGEREM UMA POSSÍVEL ELEVAÇÃO NO FUTURO.

2016.....	14,87 reais
2017.....	16,10 reais
2018.....	22,68 reais
2019.....	27,45 reais

BRASKEM (BRKM5)

AS NEGOCIAÇÕES DE VENDA DE PARTES DA ODEBRECHT E DA PETROBRAS À EMPRESA HOLANDESA LYONDELLBASELL ESTÃO MOVIMENTANDO OS ATIVOS DA PETROQUÍMICA.

2016.....	34,25 reais
2017.....	47,82 reais
2018.....	47,38 reais
2019.....	46,89 reais

ENTRE AS SMALL CAPS

AÇÕES DE EMPRESAS COM MENOR VALOR DE MERCADO, ELAS TÊM CHANCE DE ALTA — O ÍNDICE DAS SMALL CAPS VALORIZOU 5,9% EM 2018 EM RELAÇÃO A 2017, SEGUNDO A B3. MAS ATENÇÃO: COMO DEPENDEM MAIS DE UMA MELHORA DA SITUAÇÃO ECONÔMICA DO PAÍS, POSSUEM PRAZOS MAIS LONGOS DE RETORNO.

FLEURY (FLRY3)

APRESENTA SÓLIDOS RESULTADOS. A ANÁLISE DO MERCADO É QUE, SE HOUVER RECUPERAÇÃO ECONÔMICA, A REDE SE BENEFICIARÁ DO AUMENTO DE PESSOAS COM ACESSO A PLANOS DE SAÚDE.

2016.....	17,83 reais
2017.....	29,61 reais
2018.....	19,78 reais
2019.....	21,35 reais

QGEP/ENAUTA (QGEP3)

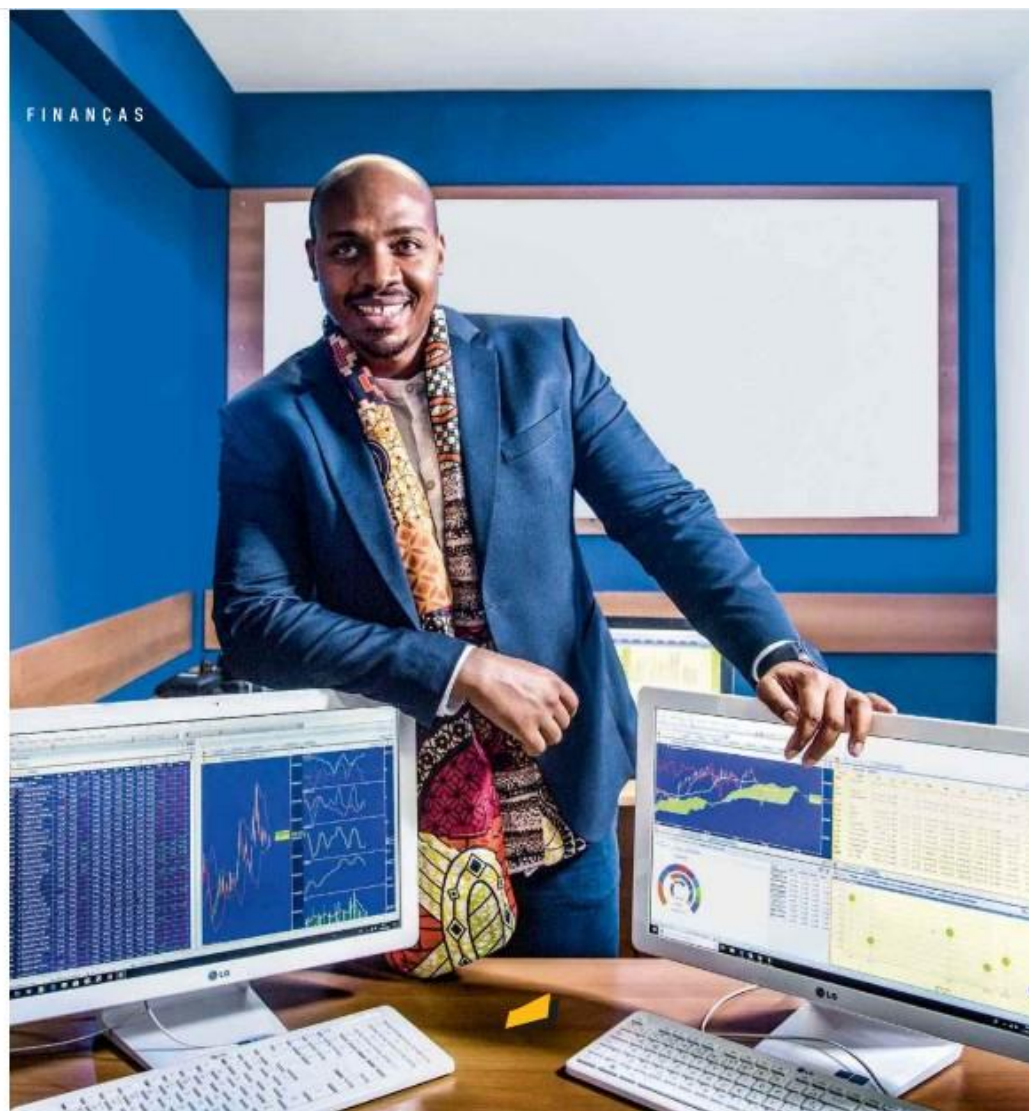
EMBORA O GRUPO QUEIROZ GALVÃO ENGENHARIA, CONTROLADOR DA COMPANHIA, ESTEJA ENVOLVIDO COM ESCÂNDALOS DE CORRUPÇÃO, A QGEP NÃO ESTÁ ENVOLTA EM PROBLEMAS DESSE TIPO E POSSUI ATIVOS DE GÁS NATURAL E PETRÓLEO QUE AINDA NÃO ATINGIRAM SUA PRODUÇÃO MÁXIMA.

2016.....	5,33 reais
2017.....	10,75 reais
2018.....	9,35 reais
2019.....	14,53 reais



FONTE: NECTON *OS VALORES DE 2019 SÃO REFERENTES AO DIA 20/4

Anexo D – Matéria n. 4: Invista Agora
 Revista: Você S/A Edição: 252/ Mai 2019
 Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 22 a 35
 Página 30



Dedicação plena

O INTERESSE DO CARIOCA **ALAN SOARES**, DE 37 ANOS, EM GANHAR DINHEIRO NO MERCADO FINANCEIRO COMEÇOU EM 2002, QUANDO FAZIA FACULDADE DE GESTÃO E MARKETING. HOJE, COMO INVESTIDOR PROFISSIONAL, METADE DE SUAS APLICAÇÕES ESTÁ EM RENDA FIXA (70% EM TESOIRO DIRETO E 30% EM CDBs) E A OUTRA METADE EM VARIÁVEL (AÇÕES, FUNDOS DE INVESTIMENTO, ETFs). DE LÁ PARA CÁ, SEUS RENDIMENTOS ENGORDARAM BASTANTE. ELE NÃO REVELA VALORES, MAS DIZ DEDICAR 5 HORAS DO DIA EM FRENTE A DUAS TELAS DE COMPUTADOR ACOMPANHANDO AS MOVIMENTAÇÕES DO MERCADO. "FAÇO UMA MISTURA DE ANÁLISES. VEJO OS SETORES DA

ECONOMIA QUE ESTÃO BEM NO MOMENTO, ANALISO PROJEÇÕES DOS JUROS E VERIFICO MINUCIOSAMENTE QUAIS COMPANHIAS ESTÃO CRESCENDO. APLICAÇÃO NÃO É VÍDEOGAME." EM 2017, ALAN DECIDIU COMPARTILHAR SEU CONHECIMENTO E FUNDOU O MOVIMENTO BLACK MONEY — PROJETO QUE VISA EMPODERAR JOVENS NEGROS FINANCEIRAMENTE E INCENTIVAR A CIRCULAÇÃO DO DINHEIRO DENTRO DA PRÓPRIA COMUNIDADE. SEU RECADO PARA QUEM DESEJA SER MAIS ARROJADO É: O SUCESSO NÃO VEM SEM ESFORÇO. "NÃO HÁ POTE DE OURO ATRÁS DO ARCO-ÍRIS. NÃO TEM MÁGICA. UMA OPERAÇÃO QUE DÁ CERTO É RESULTADO DE MUITO TEMPO DE ANÁLISE."

Anexo D – Matéria n. 4: Invista Agora
 Revista: Você S/A Edição: 252/ Mai 2019
 Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 22 a 35
 Página 31

4

COES SÃO TREINO NO MERCADO FINANCEIRO

PARA QUEM DESEJA INCREMENTAR A CARTEIRA SEM ARRISCAR DIRETO NA BOLSA DE VALORES, UMA OPÇÃO SÃO OS CERTIFICADOS DE OPERAÇÕES ESTRUTURADAS (COES). A GRANDE SACADA DESSE TIPO DE APLICAÇÃO É MESCLAR ELEMENTOS DE RENDA FIXA COM A VARIÁVEL. NA PRÁTICA, O INVESTIDOR LEVA UM EMPACOTADO DE ESTRATÉGIAS. EXISTEM DUAS MODALIDADES DE COE. NA DE VALOR NOMINAL PROTEGIDO, GANHA-SE APENAS SE O ATIVO SUBIR, RECEBENDO DE VOLTA 100% DO CAPITAL. OU SEJA, NO MÁXIMO, FICA-SE NO ZERO A ZERO. JÁ NA DE RISCO A QUANTIA APLICADA É CORROÍDA SE HOUVER VARIAÇÕES NEGATIVAS. CADA COE APRESENTA POSSIBILIDADES DIFERENTES DE LUCRO. "DEVE-SE CONHECER

A ESTRATÉGIA TRAÇADA E VERIFICAR SE FAZ SENTIDO PARA SEUS OBJETIVOS", DIZ RAFAEL, DA NECTON. É POSSÍVEL ENCONTRAR ATIVOS COM RETORNOS DE ATÉ 62% AO ANO. NA LISTA DE VANTAGENS ESTÃO A POSSIBILIDADE DE DIVERSIFICAÇÃO, O ACESSO A NOVOS MERCADOS E A EXPOSIÇÃO INTERNACIONAL SEM A NECESSIDADE DE ENVIAR RECURSOS AO EXTERIOR. ISSO PORQUE ALGUMAS "CESTAS" TRAZEM AÇÕES DE FACEBOOK, NETFLIX, APPLE E AMAZON. O APORTE MÍNIMO VARIA DE 2000 A 5000 REAIS E COSTUMA TER UM TETO PARA REMUNERAÇÃO. SE OS ATIVOS SUBIREM MAIS DO QUE O ESPERADO, O INVESTIDOR RECEBE O QUE FOI PREDETERMINADO. ALÉM DISSO, NÃO HÁ GARANTIA DO FGC NEM LIQUIDEZ DIÁRIA. POR ISSO, ANTES DE APOSTAR NA CATEGORIA, ANALISE O DOCUMENTO DE INFORMAÇÕES ESSENCIAIS (DIE), QUE É ELABORADO PELO EMISSOR (BANCOS E CORRETORAS). ELE APRESENTA ATIVOS ESCOLHIDOS, POSSÍVEIS RISCOS, FLUXOS DE PAGAMENTOS, DATA DE VENCIMENTO E TRIBUTAÇÕES. NO MAIS, A PREMISSA É AVALIAR OS ATIVOS UM A UM, PORQUE NÃO EXISTE UMA FÓRMULA PRONTA, E EVITE TAMBÉM OS COES COM AÇÕES DE UM ÚNICO SETOR. SE HOUVER REVÉS NO SEGMENTO, O DESEMPENHO DE SEUS PRÓVENTOS SERÁ COMPROMETIDO.

AMPARO TECNOLÓGICO

Cinco ferramentas gratuitas para fazer escolhas melhores



GORILA INVEST

ANDROID | IOS | WEB

O APLICATIVO SIMULA A RENTABILIDADE DE INVESTIMENTOS E ATUALIZA O USUÁRIO SOBRE COTAÇÕES, MOVIMENTAÇÕES NA BOLSA, CÂMBIOS E TAXAS.

RENDA FIXA

ANDROID | IOS | WEB

POSSIBILITA PESQUISAR O COMPORTAMENTO DE ATIVOS DE RENDA FIXA. TAMBÉM COMPARA RETORNOS, ACOMPANHA O CÂMBIO, MOSTRA A CURVA DE CRIPTOMOEDAS, COMO O BITCOIN, E FAZ DIFERENTES SIMULAÇÕES.

FLIPER

ANDROID | IOS

CONSOLIDA AS CARTEIRAS NUM SÓ LUGAR E, POR MEIO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, AUXILIA O USUÁRIO A CONTROLAR OS GANHOS DE DIFERENTES ATIVOS, TANTO DE RENDA FIXA QUANTO VARIÁVEL.

TESOURO DIRETO

ANDROID | IOS

O APLICATIVO PERMITE INVESTIR NOS TÍTULOS PÚBLICOS, RESGATAR APLICAÇÕES, CONSULTAR O EXTRATO, SIMULAR A LUCRATIVIDADE E DEFINIR METAS FINANCEIRAS.

YUBE

WEB

A FERRAMENTA USA UM ROBÔ QUE SELECIONA AS MELHORES APLICAÇÕES OFERECIDAS PELAS CORRETORAS, LEVANDO EM CONTA VALOR INICIAL, LIQUIDEZ E NÍVEL DO RISCO. FUNCIONA COMO UM "BUSCAPÊ DOS INVESTIMENTOS".

Anexo D – Matéria n. 4: Invista Agora
 Revista: Você S/A Edição: 252/ Mai 2019
 Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 22 a 35
 Página 32

FINANÇAS

5

NÃO IGNORAR AS CRIPTOMOEDAS

DADOS DE UM ESTUDO REALIZADO EM CONJUNTO POR CVM, SPC BRASIL E CNDL REVELAM QUE 43% DOS BRASILEIROS JÁ CONSIDERAM AS CRIPTOMOEDAS UMA FORMA DE INVESTIMENTO, FICANDO À FRENTE DE OPÇÕES COMO LCA, LCI E DEBÊNTURES. DESDE QUE O BITCOIN SUBIU 2000% EM 2017, AS MOEDAS DIGITAIS GANHARAM A ATENÇÃO DE QUEM BUSCA ALTO RENDIMENTO. PROVA DISSO É QUE PLATAFORMAS DE COMERCIALIZAÇÃO DESSOS ATIVOS, COMO A FOXBIT, TIVERAM ALTA DE ATÉ 500% NO NÚMERO DE USUÁRIOS NO PERÍODO, MAS A VOLATILIDADE NESSE MERCADO É ALTÍSSIMA. POR ISSO, A ORIENTAÇÃO PARA QUEM QUER INVESTIR NAS CRIPTOMOEDAS É CONHECIMENTO. "EXISTEM VÁRIOS TIPOS DE TECNOLOGIA, SEGURANÇA, LIQUIDEZ. HÁ UMA SÉRIE DE VARIÁVEIS A SER ANALISADAS", AFIRMA GUSTAVO CHAMATI, CEO E FUNDADOR DA CORRETORA MERCADO BITCOIN. PARA DETERMINAR A VALORIZAÇÃO, SÃO LEVADOS EM CONTA O PESO DA TECNOLOGIA E A FUNCIONALIDADE DE CADA UMA DESSAS MOEDAS. MIGUEL JOSÉ RIBEIRO DE

OLIVEIRA, DIRETOR EXECUTIVO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS EXECUTIVOS DE FINANÇAS, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (ANEFAC), RESSALTA QUE TODO CUIDADO É POUCO. "HÁ QUEM SE EMPOLGUE PERDENDO AS ECONOMIAS DE UMA VIDA." O MAIOR RISCO, HOJE, É A FALTA DE REGULAMENTAÇÃO. ISSO IMPEDE QUE O BANCO CENTRAL ENCONTRE UMA MANEIRA DE PROTEGER CORRETORAS E INVESTIDORES. A VOLATILIDADE DAS CRIPTOMOEDAS GERA RESISTÊNCIA ATÉ MESMO NOS ESPECIALISTAS EM MERCADO FINANCEIRO. NENHUM DELES INDICA INVESTIR APENAS NAS CRIPTOMOEDAS. O IDEAL É ALOCAR UMA PARTE DA CARTEIRA NESSE TIPO DE APLICAÇÃO (MENOS SE FOR CONSERVADOR, MAIS SE FOR ARROJADO) E PENSAR NO LONGO PRAZO. GUSTAVO CITA QUE O PRINCIPAL ATRATIVO DAS CRIPTOMOEDAS É A "INDEPENDÊNCIA" DO CENÁRIO ECONÔMICO DO PAÍS. "O BITCOIN NÃO É INDEXADO À ECONOMIA DO BRASIL. ELE NÃO SERÁ AFETADO POR UMA CRISE INFLACIONÁRIA PORQUE O PREÇO É DADO PELO MERCADO GLOBAL", DIZ GUSTAVO.

PONTO DE PARTIDA



Conheça as quatro moedas digitais com maior liquidez no Brasil. Os preços a seguir correspondem a uma unidade inteira dessas moedas. Como são vendidas fracionadas, é possível comprar (e vender) fragmentos delas a partir de 50 reais

BITCOIN (BTC)

CONSIDERADA A PRIMEIRA MOEDA DIGITAL DESCENTRALIZADA, O BITCOIN PERMITE TRANSAÇÕES FINANCEIRAS SEM INTERMEDIÁRIOS E É VERIFICADA PELOS PRÓPRIOS USUÁRIOS. TODAS AS OPERAÇÕES SÃO GRAVADAS NA TECNOLOGIA BLOCKCHAIN. É A CRIPTOMOEDA MAIS FAMOSA E SERVE DE PARÂMETRO PARA AS DEMAIS.

CAPITALIZAÇÃO DE MERCADO 371,16 bilhões de reais

2016	3 166,57 reais
2017	42 513,21 reais
2018	14 834,31 reais
2019	20 282,93 reais

XRP (XRP)

A MOEDA É NATIVA DA REDE RIPPLE, UM SISTEMA DE PAGAMENTOS, CÂMBIO E TRANSAÇÕES DE REMESSAS EM TEMPO REAL. A REDE CONTA COM UMA MEDIDA ANTI-SPAM PARA EVITAR ATAQUES DE HACKERS E JÁ É USADA POR ALGUNS BANCOS, COMO O SANTANDER. O INVESTIMENTO INICIAL TAMBÉM É MUITO BAIXO.

CAPITALIZAÇÃO DE MERCADO 121,99 bilhões de reais

2016	0,01 real
2017	7,07 reais
2018	1,45 real
2019	1,16 real

ETHEREUM (ETH)

O ETHEREUM É UMA PLATAFORMA QUE USA A BLOCKCHAIN PARA EXECUTAR CONTRATOS INTELIGENTES, SENDO QUE A MOEDA USADA DENTRO DESSE SISTEMA É O ETHER. ESSA CRIPTOMOEDA É A SEGUNDA MAIS IMPORTANTE DO MERCADO PORQUE, ALÉM DE REALIZAR TRANSAÇÕES EM 20 SEGUNDOS (NO BITCOIN AS TRANSAÇÕES PODEM LEVAR ATÉ 10 MINUTOS PARA SER PROCESSADAS), ELA NÃO LIMITA O NÚMERO DE MOEDAS QUE PODEM SER GERADAS.

CAPITALIZAÇÃO DE MERCADO 65,11 bilhões de reais

2016	29,36 reais
2017	2 748,42 reais
2018	554,40 reais
2019	597,05 reais

LITECOIN (LTC)

CRIADA PELO EX-FUNCIÓNARIO DO GOOGLE CHARLIE LEE, A MOEDA TAMBÉM POSSUI UM TEMPO DE TRANSAÇÃO MENOR DO QUE O DO BITCOIN — CERCA DE 2 MINUTOS E MEIO — E SUA TECNOLOGIA PERMITE UMA EXECUÇÃO MAIS SIMPLES DE MINERAÇÃO.

CAPITALIZAÇÃO DE MERCADO 17,49 bilhões de reais

2016	16,42 reais
2017	819,02 reais
2018	125,49 reais
2019	267,07 reais

FONTE: CRYPTOCOMPARE *OS VALORES DE 2019 SÃO REFERENTES AO DIA 29/4

Anexo D – Matéria n. 4: Invista Agora
Revista: Você S/A Edição: 252/ Mai 2019
Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 22 a 35
Página 33

Sem medo de arriscar

HÁ DOIS ANOS, O DESIGNER **ISAC HONORATO**, DE 24 ANOS, RECEBEU A NOTÍCIA DE QUE SERIA PAI. "EU PRECISAVA JUNTAR DINHEIRO NUM CURTO PRAZO. PEGUEI OS 2.000 REAIS QUE TINHA EM RENDA FIXA E JOGUEI TUDO EM BITCOIN. ALÉM DISSO, O QUE SOBROU DA MINHA RENDA EU APLICAVA EM CRIPTOMOEDAS." NA ÉPOCA, A MOEDA ESTAVA EM ALTA E ELE TRABALHAVA NA FOXBIT. ALI, TEVE A OPORTUNIDADE DE APRENDER MAIS SOBRE ESSE MERCADO. "CONSEGUI LEVANTAR UM BOM DINHEIRO, MAS PERDI BASTANTE TAMBÉM. CHEGUEI A FAZER 700% DE RENTABILIDADE NA ALTA. HOJE, ESTOU POR VOLTA DE 400% AO ANO. É A DOR DO MERCADO VOLÁTIL." PARTE DOS LUCROS FOI PARA OS GASTOS COM A CHEGADA DO FILHO; O RESTO FOI REINVESTIDO. PARA DIVERSIFICAR SEM PERDER O RETORNO,

ISAC APOSTA NA RENDA VARIÁVEL. HOJE, MAIS DA METADE DE SUA CARTEIRA É COMPOSTA DE CRIPTOMOEDAS (BITCOIN, MONERO, CARDANO, TRON E OUTRAS); CERCA DE 30% ESTÃO ALOCADOS EM FUNDOS IMOBILIÁRIOS E AÇÕES, COM PAPÉIS DE GRANDES EMPRESAS, SMALL CAPS E IPO; E DE 5% A 10% ESTÃO EM UM CDB COMO RESERVA DE EMERGÊNCIA. ELE TAMBÉM CRIOU UMA "CRIPTOPOUPANÇA" PARA O FILHO E INVESTE PENSANDO EM PLANOS DE MÉDIO E LONGO PRAZO. SUA DICA É MANTER O GROSSO DO CAPITAL NAS MOEDAS DIGITAIS MAIS ESTÁVEIS, COMO O BITCOIN, E COLOCAR UMA PEQUENA PARCELA NAS MOEDAS MENORES. "ELAS SÃO CORRELATIVAS. SE O BITCOIN SOBE 2%, AS MENORES SALTAM 10%", AFIRMA ELE, QUE HOJE TEM UM SITE SOBRE NOTÍCIAS DE CRIPTOMOEDAS.



Anexo D – Matéria n. 4: Invista Agora
 Revista: Você S/A Edição: 252/ Mai 2019
 Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 22 a 35
 Página 34

FINANÇAS



QUEBRA-CABEÇA RENTÁVEL

Montar uma carteira alinhada ao seu perfil e aos seus objetivos de vida é essencial para obter o sucesso desejado. Trazemos simulações para ajudar você. Os cálculos foram feitos pela consultoria Rico Investimentos e têm como base as rentabilidades de abril de 2019

PERFIL	PRAZO	OBJETIVO	SUGESTÃO DE CARTEIRA
CONSERVADOR	CURTO	PAGAR UMA DÍVIDA OU TROCAR O CARRO INVESTIMENTOS DE SEIS A 12 MESES	70% EM LCI DE 180 DIAS (89% DO CDI) 30% EM FUNDO DE LIQUIDEZ (105% DO CDI)
	MÉDIO	TIRAR UM SABÁTICO, FAZER UM MBA OU ABRIR UM NEGÓCIO INVESTIMENTOS DE TRÊS A CINCO ANOS	80% EM CDB POR TRÊS ANOS (116% DO CDI) 20% EM CDB INFLAÇÃO POR TRÊS ANOS (IPCA + 4,15%)
	LONGO	APOSENTADORIA INVESTIMENTOS DE DEZ A 20 ANOS	80% EM PREVIDÊNCIA DE RENDA FIXA PÓS-FIXADA 20% EM PREVIDÊNCIA DE RENDA FIXA PREFIXADA COM INFLAÇÃO
MODERADO	CURTO	NÃO SE APLICA*	NÃO SE APLICA*
	MÉDIO	TIRAR UM SABÁTICO, FAZER UM MBA OU ABRIR UM NEGÓCIO INVESTIMENTOS DE TRÊS A CINCO ANOS	37,5% EM RENDA FIXA DE CRÉDITO PRIVADO E PÓS-FIXADO 15% EM RENDA FIXA DE CRÉDITO PRIVADO COM INFLAÇÃO 42,5% EM FUNDOS MULTIMERCADO 5% EM FUNDOS DE RENDA VARIÁVEL OU AÇÕES
	LONGO	APOSENTADORIA INVESTIMENTOS DE DEZ A 20 ANOS	40% EM PREVIDÊNCIA DE RENDA FIXA E PÓS-FIXADO 17,5% EM PREVIDÊNCIA DE RENDA FIXA PREFIXADO COM INFLAÇÃO 42,5% EM PREVIDÊNCIA MULTIMERCADO
ARROJADO	CURTO	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA
	MÉDIO	TIRAR UM SABÁTICO, FAZER UM MBA OU ABRIR UM NEGÓCIO INVESTIMENTOS DE TRÊS A CINCO ANOS	2,5% EM RENDA FIXA DE CRÉDITO PRIVADO E PÓS-FIXADO 17,5% EM RENDA FIXA DE CRÉDITO PRIVADO COM INFLAÇÃO 60% EM FUNDOS MULTIMERCADO 20% EM FUNDOS DE RENDA VARIÁVEL OU AÇÕES
	LONGO	APOSENTADORIA INVESTIMENTOS DE DEZ A 20 ANOS	15% EM PREVIDÊNCIA DE RENDA FIXA E PÓS-FIXADO 20% EM PREVIDÊNCIA DE RENDA FIXA E PREFIXADO 45% EM PREVIDÊNCIA MULTIMERCADO 20% EM PREVIDÊNCIA DE RENDA VARIÁVEL

Anexo D – Matéria n. 4: Invista Agora
 Revista: Você S/A Edição: 252/ Mai 2019
 Editoria/Coluna: Matéria principal | Páginas: 22 a 35
 Página 35

SIMULAÇÃO	
SE INVESTIR 100 000 REAIS A 110% DO CDI, NO PERÍODO DE UM ANO RENDERÁ	107 393 59 reais
SE INVESTIR 100 000 REAIS A 110% DO CDI, NO PERÍODO DE TRÊS ANOS RENDERÁ	126 014 59 reais
SE INVESTIR 100 000 REAIS A 110% DO CDI, NO PERÍODO DE DEZ ANOS RENDERÁ	180 657 22 reais
NÃO SE APLICA*	
SE INVESTIR 100 000 REAIS A 130% DO CDI, NO PERÍODO DE TRÊS ANOS RENDERÁ	131 181 59 reais
SE INVESTIR 100 000 REAIS A 130% DO CDI, NO PERÍODO DE DEZ ANOS RENDERÁ	200 121 96 reais
NÃO SE APLICA	
SE INVESTIR 100 000 REAIS A 155% DO CDI, NO PERÍODO DE TRÊS ANOS RENDERÁ	137 836 17 reais
SE INVESTIR 100 000 REAIS A 155% DO CDI, NO PERÍODO DE DEZ ANOS RENDERÁ	226 954 89 reais

*NÃO SÃO INDICADOS INVESTIMENTOS MODERADOS OU ARRISCADOS PARA METAS DE CURTO PRAZO, POIS ESSAS APLICAÇÕES PODEM SOFRER PERDAS CONSIDERÁVEIS. O INVESTIDOR PODE ACABAR SAINDO COM MENOS DINHEIRO DO QUE COMEÇOU APLICANDO.

6

É POSSÍVEL INVESTIR EM STARTUPS

OS COM RENDA BRUTA ANUAL ENTRE 100 000 E 1 MILHÃO DE REAIS TÊM UM LIMITE DE 10% DO VALOR DA RENDA POR ANO. JÁ PARA OS INTERESSADOS COM MAIS DE 1 MILHÃO DE REAIS NÃO HÁ RESTRIÇÕES. EMBORA A CHANCE DE SE TORNAR "SÓCIO" DE UM UNICÓRNI SEJA TENTADORA, ESSA CATEGORIA É ARRISCADA. SE VOCÊ COMPRAR 15% DE UMA EMPRESA POR 5000 REAIS E ELA FOR VENDIDA POR 1 MILHÃO, COMO SÓCIO, VOCÊ TERÁ DIREITO A 150 000. MAS, SE FRACASSAR, VOCÊ PERDERÁ TUDO. E A TAXA DE MORTALIDADE É ALTA. SEGUNDO A ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS, OITO EM CADA DEZ NOVATAS MORREM NO PRIMEIRO ANO DE VIDA. ALÉM DISSO, OS RETORNOS SÃO DE LONGO PRAZO. EMPRESAS EM ESTÁGIO INICIAL PRECISAM DE TEMPO PARA SE ESTABILIZAR NO MERCADO, MESMO QUANDO SÃO ESCALÁVEIS. POR ISSO, NÃO SE DEVE COLOCAR MAIS DO QUE 5% DO CAPITAL EM EQUITY CROWDFUNDING. "AS PESSOAS SONHAM INVESTIR NA PRÓXIMA AMAZON. MAS, SE É DIFÍCIL AVALIAR COMPANHIAS CONSOLIDADAS, IMAGINE AS QUE ESTÃO AMADURECENDO", ALERTA MICHAEL VIRIATO, COORDENADOR DO LABORATÓRIO DE FINANÇAS DO INSUPER. A DICA PARA OS QUE DESEJAM SE AVENTURAR É ANALISAR FRIAMENTE O SETOR, O MODELO DE NEGÓCIOS, O HISTÓRICO DOS SÓCIOS, A CONCORRÊNCIA E A TECNOLOGIA USADA. ●

EM MEADOS DE 2017, A CVM REGULAMENTOU O ACESSO A FINANCIAMENTO PARA STARTUPS, O CHAMADO EQUITY CROWDFUNDING. NESSA MODALIDADE, AS EMPRESAS QUE FATURAM MENOS DE 10 MILHÕES DE REAIS POR ANO PODEM ARRECADAR ATÉ 5 MILHÕES DE REAIS. EM TROCA, QUEM COLOCOU DINHEIRO NA INICIATIVA RECEBE UMA PORCENTAGEM DA PARTICIPAÇÃO SOCIETÁRIA, DIVIDENDOS OU LÚCRO CASO HAJA OFERTA PÚBLICA DE AÇÕES OU VENDA DO NEGÓCIO. O INVESTIMENTO É FEITO POR MEIO DE PLATAFORMAS AUTORIZADAS, COMO EQSEED, KRIA, EUSÓCIO E START ME UP. CADA UMA DELAS DETERMINA O VALOR MÍNIMO DE APORTE E AS TAXAS COBRADAS DOS INVESTIDORES, DE 5% A 20% DA QUANTIA RETORNADA. A REGULAMENTAÇÃO TAMBÉM IMPÕE RESTRIÇÕES AO VALOR APLICADO. PARA OS INVESTIDORES COM RENDA BRUTA ANUAL INFERIOR A 100 000 REAIS, O LIMITE DE APORTE É DE 10 000 REAIS POR ANO.



ANEXO E – Matéria n. 5: CONSTRUINDO SOLUÇÕES

Revista: Você S/A Edição: 254/ Jul 2019

Editoria/Coluna: Por dentro das profissões | Páginas: 22 a 23

Página 22



AGORA | POR DENTRO DAS PROFISSÕES | GESTOR DE CANTEIRO DE OBRAS

Ana Paula Campos, gestora de canteiro de obras: engenheira civil, ela teve de desenvolver liderança e aprender sobre gestão de negócios

Construindo soluções

A retomada na construção civil aumenta a demanda por engenheiros capazes de tocar o dia a dia de uma obra sem perder o foco na eficiência
Marina Veroniz*

22 • JULHO DE 2019 • VOCÊ S/A

Anexo E – Matéria n. 5: Construindo Soluções
 Revista: Você S/A Edição: 254/ Jul 2019
 Editoria/Coluna: Por dentro das profissões | Páginas: 22 a 23
 Página 23

De 2014 para cá, o setor de construção civil encolheu 20,5%. Enquanto a crise fiscal derrubou investimentos em infraestrutura, a instabilidade econômica reduziu a compra de imóveis. Agora o segmento ensaia uma lenta retomada. Nesse cenário de recuperação, uma profissão, em especial, vem ganhando notoriedade: a de gestor de canteiro de obras. Segundo levantamento do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), a ocupação está entre as 30 que terão maior relevância no futuro. Com a tecnologia facilitando o dia a dia das edificações, esse profissional está ganhando um papel cada vez mais estratégico.

Entre suas funções, por exemplo, estão o cronograma do projeto, o controle de custos, o gerenciamento da equipe, a logística de compra e entrega de materiais e a fiscalização das exigências de certificações de qualidade. “Hoje as construtoras buscam engenheiros capazes de ir além dos números, com habilidade para se comunicar, trabalhar em equipe e planejar”, diz Alexandra Justo, responsável pela área de oportunidades de carreira do Sindicato dos Engenheiros no Estado de São Paulo (Seesp).

Isis Borge, gerente sênior da divisão de engenharia e *supply chain* da consultoria Talenses, ressalta que a função se tornou mais complexa após a crise. “Esse profissional passou a responder pela rentabilidade e pelo planejamento estratégico por trás do empreendimento”, diz. Com a reação da construção civil, ela acredita que haverá aumento da demanda por gestores de canteiro de obras, sobretudo fora dos grandes centros.

Ana Paula Campos Rios, de 29 anos, é gestora de obras de uma construtora no interior de São Paulo. Atualmente, coordena, em Pirassununga, a construção de um bairro planejado com 1.000 casas populares. São 200 pessoas, entre funcionários e terceirizados, sob seu comando. “Tive de aprender a liderar e a melhorar o desempenho financeiro do negócio”, afirma. Para isso, investiu em uma pós-graduação em administração na Fundação Getúlio Vargas. “Numa obra, você precisa tomar decisões assertivas. Quando surgem contratemplos, a resposta deve ser rápida.”

Um dia na vida

ROTINA DE TRABALHO

HORAS TRABALHADAS: 8 HORAS POR DIA

DIVISÃO DO TEMPO

40% 40% 20%

ACOMPANHAMENTO
DA CONSTRUÇÃO

GESTÃO ADMINISTRATIVA
DO PROJETO

PLANEJAMENTO E AFERIÇÃO
DE RESULTADOS DA OBRA

ATIVIDADES-CHAVE

Monitoramento das atividades no canteiro; cumprimento de metas de execução; gestão de equipe; logística de compra e entrega de materiais; fiscalização de regras de segurança e de indicadores de qualidade

PONTOS POSITIVOS

- AO CONTROLAR OS GASTOS E BUSCAR SOLUÇÕES DE REDUÇÃO DE CUSTOS, GESTORES DE CANTEIRO DE OBRAS TRAZEM GANHO FINANCEIRO PARA AS EMPRESAS, RAZÃO PELA QUAL TÊM SIDO VALORIZADOS NO MERCADO DE CONSTRUÇÃO CIVIL
- LIDAR COM PESSOAS E GERIR PROJETOS SÃO HABILIDADES CADA VEZ MAIS DEMANDADAS PELO MERCADO DE TRABALHO, O QUE AUMENTA A EMPREGABILIDADE DESSE PROFISSIONAL

PONTOS NEGATIVOS

- GRADUADOS EM ENGENHARIA NÃO SAEM DA UNIVERSIDADE PREPARADOS PARA REALIZAR GESTÃO DE PESSOAS
- ESSES PROFISSIONAIS ASSUMEM PROJETOS EM LUGARES DIFERENTES E, PORTANTO, NÃO POSSUEM MORADIA FIXA E MUDAM FREQUENTEMENTE DE ENDEREÇO
- É PRECISO TRABALHAR SOB PRESSÃO PARA CUMPRIR AS METAS DE ENTREGA E HÁ UMA PREOCUPAÇÃO CONSTANTE COM A SEGURANÇA DOS FUNCIONÁRIOS DO CANTEIRO

PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS

- PROPOR NOVOS PROCESSOS PARA MELHORAR O DESEMPENHO DA OBRA
- SER COMUNICATIVO, ORGANIZADO E SABER TRABALHAR EM EQUIPE
- LIDAR BEM COM PRAZOS E METAS
- SER CAPAZ DE TOMAR DECISÕES RÁPIDAS E ASSERTIVAS

QUEM CONTRATA

- CONSTRUTORAS
- EMPRESAS DE MANUTENÇÃO CIVIL

O QUE FAZER PARA ATUAR NA ÁREA

Ser graduado em engenharia e possuir inscrição no Conselho Federal de Engenharia e Agronomia (Crea) não é obrigatório, mas ajuda na contratação. Contam pontos também cursos em gestão de pessoas, gerenciamento de projetos e liderança, bem como pós-graduação em administração e mestrado ou doutorado em engenharia

VAGAS: 49**

SALÁRIO

8 982 REAIS***

**PESQUISA NO LINKEDIN EM JUNHO DE 2019
 ***VALOR DO PISO SALARIAL DA CATEGORIA

ANEXO F – Matéria n. 6: MEDALHISTAS CORPORATIVOS

Revista: Você RH Edição: 58/ Out/Nov 2018
 Editoria/Coluna: Melhores Práticas | Páginas: 58 a 59
 Página 58

MELHORES PRÁTICAS | TREINAMENTO



Cristiane Amaral, líder de gestão de talentos da EY no Brasil e na América do Sul (no centro): para conquistar medalhas, funcionários devem ir da teoria à prática

Medalhistas corporativos

Com um programa de reconhecimento das habilidades dos funcionários, a auditoria e consultoria EY aumentou seu número de certificações internas, saltando globalmente do oitavo para o terceiro lugar *Ursula Alonso Manso*

Uma das quatro maiores consultorias do mundo, a EY olhou para o futuro para acelerar o desenvolvimento do time. “Se não mudássemos nossa forma de capacitar as pessoas, teríamos dificuldades daqui a alguns anos. Precisávamos ir além de cursos pontuais”, diz Cristiane Amaral, líder de gestão de talentos da empresa no Brasil e na

América do Sul. Os treinamentos já estavam alinhados às estratégias e a empresa é conhecida por usar tecnologias modernas ao aplicar os cursos — na sede da Universidade Corporativa, em São Paulo, mediadores usam telas e jogos para treinar o pessoal. Além disso, a EY costumava enviar funcionários para aulas nos Estados Unidos, onde fica seu principal centro de treinamento. Ao retornar ao Brasil, cabia a

esses profissionais dividir com os demais o conteúdo absorvido. E aí estava o problema: o compartilhamento de conhecimento não ocorria na velocidade necessária. E ainda faltava deixar mais clara a aplicabilidade do conteúdo teórico. Para resolver a questão, foi criado o programa global EY Badges — certificados digitais que são conquistados pelos funcionários de acordo com seu grau de conhecimento sobre diversos temas.

Anexo F – Matéria n. 6: Medalhistas corporativos
 Revista: Você RH Edição: 58/ Out/Nov 2018
 Editoria/Coluna: Melhores Práticas | Páginas: 58 a 59
 Página 59

A SOLUÇÃO

O primeiro passo foi uma curadoria internacional na empresa (com participação do escritório do Brasil), que identificou as melhores escolas para os empregados. "Firmamos acordos com provedores de conteúdo do porte de Harvard e do Massachusetts Institute of Technology, o MIT", diz Cristiane. Mas o que diferencia o projeto não é a qualidade dos professores, e sim o entendimento de que o processo educacional não para na sala de aula. Por isso, os funcionários precisam passar por três pilares se quiserem ter suas medalhas: aprendizado (a realização do treinamento); experiência (quando ocorre a aplicação prática do conhecimento em algum cliente da EY); e contribuição (momento em que o empregado compartilha o que sabe com colegas e com o mercado). Para premiar a trajetória, há quatro certificações digitais. Na bronze, o profissional deve ter 80% de tempo em treinamento teórico e 20% em aplicação prática em um projeto. Na prata, a proporção é de 60% e 30%, e 10% em compartilhamento do conhecimento, como a publicação de artigos em revistas técnicas sobre o assunto. Na ouro, são 40% em treinamento teórico, 20% em aplicação prática e 40% em contribuição para o mercado — como dar palestras sobre o tema. E na platina são 20% em treinamento teórico, 20% em aplicação prática e 60% em reconhecimento do mercado de que aquele funcionário é especialista no assunto — e que usa essa proporção de tempo para participar de grandes eventos sobre o tema.

O RESULTADO

O programa foi lançado em agosto de 2017 nos Estados Unidos, abrangendo apenas três competências importantes para a empresa. Hoje, já são 15 habilidades, entre inteligência artificial, robótica e liderança num mundo digital. E, no futuro, a companhia deverá colocar outros temas no pacote, sempre alinhados com as mudanças do mercado e com os objetivos estratégicos do negócio. Na América do Sul, onde o EY Badges está disponível desde o final do ano passado, já são 221 certificados digitais — 187 deles no Brasil. "A participação é voluntária. Cada funcionário busca a competência que lhe desperta mais curiosidade e que está vinculada ao projeto no qual trabalha ou naquele que fará diferença para seu desenvolvimento de carreira", afirma Cristiane, acrescentando que há mais de 600 pessoas com a certificação em andamento. Isso significa dizer que, se em janeiro de 2018 a subsidiária brasileira da EY ocupava o oitavo lugar em número de certificações globais da companhia, agora já ocupa a terceira posição. "Não podemos vincular os resultados exclusivamente ao programa, mas é possível afirmar que a qualidade dos projetos e a satisfação de nossos clientes aumentou 80% desde a implantação do EY Badges", diz a líder de gestão de talentos. ■

EY

NEGÓCIO:

SERVIÇOS DE AUDITORIA,
 IMPOSTOS, TRANSAÇÕES
 CORPORATIVAS E CONSULTORIA

NÚMERO DE PAÍSES EM QUE ESTÁ PRESENTE NO MUNDO:

150

SEDE NO BRASIL:

SÃO PAULO (SP)

PRESEÇA NO BRASIL:

12 CIDADES — SÃO PAULO, RIO
 DE JANEIRO, CAMPINAS, BELO
 HORIZONTE, GOIÂNIA, BRASÍLIA,
 PORTO ALEGRE, BLUMENAU, CURITIBA,
 SALVADOR, RECIFE E FORTALEZA

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS NO BRASIL:

5 000

RECEITA BRUTA GLOBAL EM 2018:

34,8 BILHÕES

PROJETO:

criação de um programa de
 capacitação com certificação
 digital, dividido em treinamento
 teórico, comprovação
 prática da habilidade e
 reconhecimento do mercado

PRINCIPAIS RESULTADOS:

em sete meses a subsidiária
 brasileira da EY saiu da oitava
 para a terceira posição no número
 de certificações digitais emitidas,
 ao mesmo tempo que a qualidade
 dos projetos e a satisfação dos
 clientes aumentaram 80%

ANEXO G – Matéria n. 7: NO CORAÇÃO DA MUDANÇA

Revista: Você RH Edição: 61/ Abr/Mai 2019
Editoria/Coluna: Desafio do RH | Páginas: 20 a 21
Página 20

BOLETIM • DESAFIO DO RH

Betina Corbellini,
diretora de RH da
Mondeléz: momento
de redesenhar as
competências

NO CORAÇÃO DA MUDANÇA

Com uma carreira de 19 anos na Mondeléz, Betina Corbellini tem a missão de fazer com que os funcionários da multinacional se preparem para as transformações do mercado

20 VOCÊ RH ABR/MAI 2019

FOTOS: GERMANO LÖDES

Anexo G – Matéria n. 7: No coração da mudança
 Revista: Você RH Edição: 61/ Abr/Mai 2019
 Editoria/Coluna: Desafio do RH | Páginas: 20 a 21
 Página 21

A história de Betina Corbellini, de 39 anos, na Mondeléz, fabricante das marcas Bis, Bubblo e Royal (entre outras), começou no ano 2000. Na época, a curitibana era estudante de administração na

Universidade Federal do Paraná e foi procurar estágio numa das maiores empresas da região. Por falar inglês e espanhol, ela conseguiu uma vaga como secretária do diretor financeiro. Embora tenha sido um grande aprendizado, não era naquela função que a jovem queria construir sua carreira.

"Alguns meses antes de me formar, conversei com a empresa dizendo que gostaria de ser realocada no RH ou então teria de sair." A estratégia deu certo e Betina está há 19 anos na companhia. Nesse período, foi mãe duas vezes (de dois meninos de 12 e 4 anos) e, durante uma de suas gravidezes, recebeu uma promoção. "No dia em que ia sair de licença-maternidade, fui promovida." Em fevereiro deste ano, ganhou mais um desafio: dirigir a área de recursos humanos da Mondeléz no Brasil. Agora, ela tem a incumbência de replicar o bom trabalho que fez quando liderava a gestão de pessoas em supply chain — papel que exerceu por mais de cinco anos.

O DESAFIO

No país, a multinacional americana tem cerca de 9 000 empregados (80% trabalhando na fábrica e nas vendas e 20% no corporativo) espa-

“
 NÃO TEMOS
 DE PENSAR EM
 'MÃO DE OBRA',
 MAS EM 'CABEÇA
 DE OBRA'”

lhados por escritórios e plantas em São Paulo, Paraná e Pernambuco. A tarefa de Betina é fazer com que todos desenvolvam uma cultura de protagonismo e inconformismo — resultados que atingiu quando estava à frente do supply chain. Naquela função, a executiva abraçou a missão de aumentar a eficiência e diminuir os erros na produção fabril. Para isso, ao lado dos líderes e empregados, implementou um sistema no qual as pessoas passaram a estar no cerne da transformação, deixando o peso da hierarquia de lado. "A liderança tem de servir a população e não o contrário. Uma ação que fazemos neste programa é levar os líderes seniores para limpar a linha de produção, para que a chefia entenda o que acontece e coloque o sapato do operacional." Além da mudança de mentalidade entre os líderes, Betina também conduziu uma transformação dos próprios funcionários que, por meio de treinamentos práticos, passaram a

compreender os procedimentos, a entender qual a importância de seu próprio trabalho e a ter autonomia. Com isso, em seis anos, o índice de eficiência subiu de 60% para 80% e o de acidentes foi zerado na planta de Curitiba. "Hoje, o operador sabe falar do negócio. Ele ajudou na melhoria da organização e não precisa mais ficar ajustando a máquina a cada 2 minutos. E isso só acontece porque todo o pessoal da fábrica ajudou a implementar melhorias. Não temos de pensar em 'mão de obra', mas em 'cabeça de obra'." Essa experiência bem-sucedida de mudança cultural precisa, agora, ser levada para toda a organização. "A gente tem de começar a parar de olhar só para o espelho e olhar mais pela janela, para ver o que há lá fora. Na indústria de bens de consumo, a velocidade da transformação é exponencial. Temos marcas adoradas, mas o consumidor não vai mais necessariamente a uma loja. Precisamos desenvolver as habilidades do futuro." Claro que para isso é necessário entender profundamente as necessidades dos profissionais das diferentes áreas da companhia. É por isso que Betina, em seus primeiros meses no novo cargo, está visitando as equipes e se aproximando do time comercial, com quem tem feito diversas visitas a campo. A partir desse mergulho, a diretora de pessoas vai começar um processo de construção de novas competências. "Estou me perguntando como podemos redesenhá-las, investigando quais são as competências críticas e o que faremos para conquistá-las." • *Elisa Tozzi*

ANEXO H – Matéria n. 8: A REGRA É SER VOCÊ MESMO

Revista: Você RH Edição: 61/ Abr/Mai 2019

Editoria/Coluna: Variadas/ Comportamento | Páginas: 36 a 41

Página 36



Anexo H – Matéria n. 8: A regra é ser você mesmo
 Revista: Você RH Edição: 61/ Abr/Mai 2019
 Editoria/Coluna: Variadas/ Comportamento | Páginas: 36 a 41
 Página 37



Com 27 tatuagens e dreadlock no cabelo, Camila Ferrigno, de 48 anos, chama a atenção no escritório. Além do visual, sua postura é autêntica. Ela não esconde ser bissexual e fala com naturalidade sobre a opção pelo xamanismo — que busca conexão com o sagrado por meio da natureza.

Gerente de RH da Roche Diagnóstica, divisão da farmacêutica suíça que fabrica equipamentos e reagentes para análise médica, Camila ilustra uma importante transformação que vem ocorrendo no mundo corporativo. O modelo rígido que se sustentou por décadas, com obrigatoriedade de salto alto para as mulheres e terno e gravata para os homens, está na berlinda. O número de empresas liberando o *dress code* e defendendo que as pessoas assumam seu estilo dentro das corporações só cresce.

Os códigos sobre o que usar no trabalho começaram a ser colocados em xeque na virada do século 21, quando chefes de novatas da tecnologia, como Google e Amazon, faziam os negócios crescer vertiginosamente sem abrir mão das calças jeans e camisetas. Figuras como Steve Jobs ajudaram a quebrar o padrão corporativo, dando um recado sutil de que quem vê imagem não vê talento.

Henrique Vallati, diretor de RH, e Camila Ferrigno, gerente de RH, da Roche Diagnóstica: liberdade para exibir 27 tatuagens e dreadlock no cabelo

Anexo H – Matéria n. 8: A regra é ser você mesmo
 Revista: Você RH Edição: 61/ Abr/Mai 2019
 Editoria/Coluna: Variadas/ Comportamento | Páginas: 36 a 41
 Página 38

COMPORTAMENTO

De que adianta ter gente engomada, mas sem criatividade? “Aos poucos, questionamentos sobre a necessidade de regras para se vestir ganharam força e, hoje, estão provocando transformações em setores tão conservadores e sisudos quanto o financeiro”, diz Maria José Tonelli, professora titular no departamento de administração e recursos humanos da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Tanto que até o gigante Goldman Sachs entrou na onda. No mês passado, o quinto maior banco dos Estados Unidos surpreendeu os 36 000 funcionários com um comunicado sobre o fim das exigências. A instituição foi sucinta: “Roupas casuais não são apropriadas a todas as situações. Nós confiamos em seu bom senso. Vista-se de acordo com as expectativas do cliente”.

Em terras brasileiras, o Itaú está dando o exemplo. Dez meses atrás, o banco brasileiro se desapegou do velho ranço do pretinho básico e criou a campanha “Vou como Sou”. Nela, os 86 000 empregados, incluindo os de agências, foram liberados de formalidades. Com sabedoria, quase tudo é permitido, inclusive bermuda, tênis e sandália rasteirinha. “Até nosso presidente [Candido Botelho Bracher] tem circulado de jeans pela companhia. Uma pessoa não é mais competente porque usa salto ou gravata. Cabelo comprido ou tatuagem também são partes da identidade. Nós queremos os indivíduos por inteiro e felizes. A infelicidade não produz”, diz Andrea Pinotti, diretora de RH.

Embora seja difícil correlacionar diretamente o *dress code* com

produtividade, faturamento e lucro — esses resultados dependem de uma somatória de fatores —, a maior parte dos executivos de pessoas defende que permitir aos trabalhadores usar aquilo que os deixa à vontade torna o ambiente descontraído e ajuda a despertar a criatividade e a inovação, fatores essenciais para a sobrevivência dos negócios na era da disrupção.

Ao incentivar que as pessoas sejam quem realmente são, no entanto, a empresa deve orientá-las. Casos como o do Goldman Sachs, que liberou geral e apostou no bom senso, podem não dar certo. Mapear pontos críticos é fundamental para evitar mal-entendidos. Andrea Pinotti e sua equipe, por exemplo, chamaram funcionários de todas as áreas do banco para conversas informais. A ideia era colher opiniões sobre o tema, sentir a receptividade à mudança e captar os desafios que teriam de ser superados.

A campanha foi lançada com um vídeo explicativo, e dicas de moda foram divulgadas nos canais de comunicação interna. “Depois de 20 anos de terno e gravata, muita gente tinha medo de errar. Foi pensando nelas que elaboramos esse material com sugestões de combinações”, afirma a executiva. O banco incentivou os empregados a postar *selfies* na intranet mostrando o novo visual.

A adesão foi tão positiva que o



Itaú nem precisou prosseguir com outras ações que estavam programadas para dar sustentação ao programa. “Ao longo destes dez meses, não vi ninguém com roupa de praia ou qualquer escolha inadequada”, afirma Andrea. De imediato, a RH afirma que o pessoal está mais relaxado — no bom sentido. “Ainda é cedo para falar em aumento da performance, até porque é difícil fazer correlação. Mas, de maneira geral, os times parecem mais descontraídos e felizes. Vamos confirmar isso futuramente em nossa pesquisa de experiência do funcionário”, diz.

Anexo H – Matéria n. 8: A regra é ser você mesmo
 Revista: Você RH Edição: 61/ Abr/Mai 2019
 Editoria/Coluna: Variadas/ Comportamento | Páginas: 36 a 41
 Página 39



Andrea Pinotti, diretora de RH do Itaú: o banco deu dicas de moda para encorajar funcionários antigos a abandonar terno e gravata

Além do visual

De acordo com especialistas, a aceitação do jeito de ser não deve se restringir apenas ao guarda-roupa. É preciso abrir a mente da organização, coordenando o fim do reinado de ternos e terninhos com uma transformação da cultura organizacional. Sozinhas, novas diretrizes de etiqueta não dão conta de tornar a empresa mais moderna, ágil e flexível.

Para conseguir uma mudança que impacte verdadeiramente a forma de pensar e de fazer negócios, o primeiro passo é mexer no *mindset* da liderança. Se os che-

**"ATÉ NOSSO
 PRESIDENTE TEM
 CIRCULADO DE JEANS
 PELA COMPANHIA.
 UMA PESSOA NÃO É
 MAIS COMPETENTE
 PORQUE USA SALTO
 OU GRAVATA"**

ANDREA PINOTTI,
 DIRETORA DE RH DO ITAÚ

fes não desconstruam o próprio imaginário, passando a aceitar a indumentária e a história de cada subordinado, a metamorfose não acontece. Isso porque um programa "vem de você" bem estruturado pressupõe acolher as diferenças. Mais do que liberar o uso de roupas descoladas no expediente, a prática deve englobar fatores subjetivos, como personalidade, origem familiar, religião, visão de mundo e desejos. "Hoje, as pessoas querem se expressar. Se não forem ouvidas, elas vão embora, em especial as da nova geração", diz Raissa Lu-

Anexo H – Matéria n. 8: A regra é ser você mesmo
 Revista: Você RH Edição: 61/ Abr/Mai 2019
 Editoria/Coluna: Variadas/ Comportamento | Páginas: 36 a 41
 Página 40

COMPORTAMENTO

mack, sócia da consultoria Blue Management Institute (BMI). De acordo com ela, se a hierarquia for engessada, não adianta mandar as pessoas ser quem são. “Deve-se acabar com essa coisa de andar e restaurante exclusivos para diretor e de secretária ‘leão de chácara’ que inviabiliza o acesso aos executivos. Isso é do século passado.”

Na Roche Diagnóstica, o programa *No Dress Code* foi lançado em janeiro deste ano. Mas ações para estimular a livre manifestação de ideias e sentimentos entre 350 empregados foram

implantadas antes, em 2018. “A vestimenta é a primeira liberdade de expressão, mas não é a única”, analisa Henrique Vailati, diretor de RH da multinacional no Brasil. Para colocar esse discurso em prática, a organização criou uma espécie de LinkedIn interno, no qual, além de se conectar com colegas, os empregados gerenciam a carreira, indicando o que gostariam de fazer. Antes de ser gestora de RH, Camila, que abre a reportagem, era diretora de serviços. “Tive *burnout* e, quando me recuperei, decidi que não queria continuar, ainda que estivesse no

comitê executivo. Para muitos, foi um passo atrás, mas quis fazer essa mudança e encontrei apoio.”

Demanda jovem

Embora o Vale do Silício seja fiador desse tipo de mudança no mundo corporativo, há outro fator importante a ser considerado: o perfil da nova geração. Maria José Tonelli, da FGV, está concluindo uma pesquisa que mostra que os jovens não desejam mais trabalhar nas grandes multinacionais só porque elas têm uma marca forte. “Se a empresa não se encaixar no propósito deles, eles



Majo Martínez (de blusa rosa), diretora de RH da Atento: todos são incentivados a assumir sua personalidade dentro da empresa

Anexo H – Matéria n. 8: A regra é ser você mesmo
 Revista: Você RH Edição: 61/ Abr/Mai 2019
 Editoria/Coluna: Variadas/ Comportamento | Páginas: 36 a 41
 Página 41

vão embora”, afirma a estudiosa. Nesse sentido, ou as organizações flexibilizam as regras ou serão irrelevantes para os novos talentos.

Por isso, é recomendável comunicar a ausência de trajés específicos já na fase de recrutamento, de maneira a fortalecer a marca empregadora. Na Atento, multinacional espanhola de atendimento ao cliente, segue esse conselho. “Estamos sempre reforçando, inclusive durante a seleção, que as pessoas podem ser o que são aqui dentro. Não há nenhuma restrição, nem de gênero, nem de religião, nem no jeito de se vestir”, diz

Majo Martínez, vice-presidente de RH.

As únicas restrições são chinelo de dedo e boné, ambos por questão de segurança — o primeiro para evitar possíveis acidentes e o segundo para permitir a identificação dos indivíduos. Os demais itens estão liberados, incluindo os turbantes, que voltaram à moda. Sobre esse acessório, Majo cita um episódio curioso: recentemente, foi preciso fazer um treinamento com a equipe terceirizada de segurança, que insistia em inspecionar o adereço em busca de objetos ilícitos. “Temos um ambiente de inclusão aqui, mas isso ainda não se estende à socieda-



FOTO: GERMANO LÜDERS

SENTINDO-SE EM CASA NO TRABALHO

Pesquisa revela que a maioria dos profissionais se comporta na empresa do mesmo jeito que fora dela



FONTE: METLIFE'S 15TH ANNUAL U.S. EMPLOYEE BENEFIT TRENDS STUDY

de”, analisa Majo. A Atento tem 80 000 empregados, 1 300 deles usando crachá social, pois há transexuais, travestis, homossexuais, andróginos e quem prefere ser chamado por outro nome.

Clima familiar

O fato é que ninguém mais quer criar uma *persona* no escritório. Prova disso é que uma pesquisa nos Estados Unidos com 2 653 profissionais acima de 21 anos pela MetLife, seguradora americana, mostrou que seis em cada dez pessoas dizem se comportar no trabalho como se estivessem em casa. Publicado em 2018, o estudo conclui que, na era da internet, trabalho e vida pessoal se sobrepõem. Por isso, medidas que melhorem essa experiência, como a extinção das regras de vestimenta, a flexibilização do horário e a adoção de home office, serão cada vez mais importantes para engajar e manter talentos. Raphael de Carvalho, CEO da MetLife no Brasil, é sucinto ao explicar: “Por que fazer isso? Porque é o correto a ser feito, além de bom para os negócios”. Se o profissional é competente, pouco importa a roupa que está usando. ●

“AS PESSOAS DESEJAM SE EXPRESSAR. SE ELAS NÃO FOREM OUIDAS, VÃO EMBORA, EM ESPECIAL AS DA NOVA GERAÇÃO”

RAÍSSA LUMACK,
 DA CONSULTORIA BLUE
 MANAGEMENT INSTITUTE

ANEXO I – Matéria n. 9: BARRIGA NO BALCÃO

Revista: Você RH Edição: 62/ Jun/Jul 2019

Editoria/Coluna: Variadas/ Liderança | Páginas: 40 a 43

Página 40



Anexo I – Matéria n. 9: Barriga no balcão
 Revista: Você RH Edição: 62/ Jun/Jul 2019
 Editoria/Coluna: Variadas/ Liderança | Páginas: 40 a 43
 Página 41



Márcia Costa, vice-presidente de gente e gestão da C&A: com os executivos nas lojas, a proximidade com os vendedores aumenta

Sentado numa banqueta na fábrica da Píticas, rede especializada em produzir peças de roupa voltadas para a cultura pop e geek, Felipe Rossetti testava a qualidade das camisetas que seriam vendidas nas 350 lojas da marca. Sua função era simples, mas repetitiva: puxar o tecido de um lado para o outro. Depois de apenas 20 minutos fazendo isso, seus braços ficaram doloridos. O cansaço levou Felipe, que é sócio-fundador da companhia, a perceber que existia um ponto de melhoria na operação: era preciso trocar a cadeira daquele setor. Com a mudança, a funcionária responsável pela função aumentou sua produtividade em 15%. “Nosso escritório fica junto à fábrica, separado somente por uma parede, exatamente para ter o dinamismo de tomar decisões mais rápidas”, diz Felipe, que, assim como os outros líderes da companhia, gasta 30 minutos, toda semana, em uma das funções exercidas pelos funcionários do operacional. O objetivo da Píticas é fazer com que os executivos sintam na pele o que a operação enfrenta no dia a dia.

Essa prática está ganhando força em diversas companhias, que, assim como a fabricante de roupas, querem estimular a liderança a entender as dores e delícias da operação. Quando bem implementados, programas desse tipo geram bons frutos para as organizações. “Isso aumenta a confiança dos profissionais, porque eles enxergam mais

Anexo I – Matéria n. 9: Barriga no balcão
 Revista: Você RH Edição: 62/ Jun/Jul 2019
 Editoria/Coluna: Variadas/ Liderança | Páginas: 40 a 43
 Página 42

LIDERANÇA

abertura para se comunicar com os chefes e, dessa forma, passam a ter maior senso de dono e a entregar resultados melhores”, diz Anita Baggio, sócia da consultoria McKinsey & Company.

Combinando antes

Para a liderança colocar a mão na massa e conquistar aprendizados, é preciso que a cultura corporativa permita (e estimule) o relacionamento entre as diferentes hierarquias. Se uma companhia tem uma estrutura cheia de barreiras, é mais difícil que a troca de experiências seja percebida como algo positivo pelos funcionários. Mas, mesmo em organizações mais flexíveis, é preciso cautela, pois a presença de executivos no operacional pode inibir as equipes.

Por isso, é importante comunicar aos funcionários sobre a ação e sua periodicidade, além de explicar que o propósito é ajudar a aperfeiçoar processos e implementar melhorias. “Caso contrário, pode dar a sensação de que é para vigiar e inspecionar o trabalho”, explica Paulo Sardinha, presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Brasil). “Visitas planejadas podem até fazer com que o real ambiente seja maquiado, mas, se estamos falando de profissionais com certo nível de maturidade, a comunicação com antecedência funciona bem.”

É o que acontece na Acesso, fintech especializada em cartões pré-pagos. Ali há um calendário que é cumprido à risca: uma vez por mês, os 30 líderes da startup viajam da capital paulista até Jundiaí, no interior do estado, para viver a rotina da equipe de



atendimento ao cliente. Além de escutar as ligações para entender como os funcionários lidam com o público, os gestores assumem a linha telefônica e resolvem, eles mesmos, problemas dos consumidores. E essas participações ativas geram insights de melhorias de processo. Em uma delas, por exemplo, o CEO da startup, David Holanda, descobriu que os atendentes não tinham acesso à internet e, por isso, não conseguiam ajudar o cliente a encontrar informações no site. “Quando percebi o problema, liberamos o acesso a alguns portais imediatamente”, diz David.

Mas as ações não ficam restritas aos chefões. Fernando Axelrud, coordenador de marketing, ouviu

uma consumidora reclamar que ainda não tinha recebido um cartão solicitado há mais de um mês. Mesmo sem ter um cargo de alta gestão, ele não pensou duas vezes e tomou uma decisão. “Chamei um táxi e fui entregar o cartão pessoalmente. Mesmo sendo da média liderança, tenho esse senso de dono, que é algo que permeia toda a empresa”, diz Fernando. Isso pode ser explicado pelo fato de a Acesso ser uma empresa jovem, fundada em 2010, com uma cultura corporativa naturalmente pouco hierárquica e aberta para que os 120 empregados sugiram e implementem mudanças. “O desenvolvimento de relações mais próximas faz com que a gente tenha uma comunicação mais

Anexo I – Matéria n. 9: Barriga no balcão
 Revista: Você RH Edição: 62/ Jun/Jul 2019
 Editoria/Coluna: Variadas/ Liderança | Páginas: 40 a 43
 Página 43



Débora Barbosa,
 gerente de RH da
 Acesso: todo mês os
 gestores atendem
 os clientes no call
 center da fintech

efetiva e rápida, o que impacta diretamente na qualidade de atendimento ao cliente", diz Débora Barbosa, gerente de recursos humanos da Acesso.

Fonte de inspiração

Se o chefe entender como as equipes se sentem, terá mais empatia para pensar em soluções que sejam boas não apenas para os resultados dos negócios mas também para as pessoas que trabalham na empresa. "Essa proximidade com o funcionário é justamente para reconhecer talentos, não financeiramente, mas com palavras simples, como 'obrigado' ou 'parabéns', além de ajudar nas dificuldades do dia a dia", diz Anita. Isso, ao lado de um olhar inovador, transforma o

líder em alguém mais empático e que inspira as equipes. E ser inspirador é fundamental para o engajamento. De acordo com a pesquisa Pulso 2018, realizada pela McKinsey, essa é a característica de gestão que mais motiva os profissionais brasileiros.

Na C&A, que tem 14 000 funcionários, há cinco anos um grupo de cinco executivos coloca a barriga no balcão uma vez por mês em uma das 280 lojas da varejista espalhadas pelo país. O projeto saiu do papel porque a empresa percebeu que era necessário entender melhor a relação dos funcionários com o trabalho, os clientes e os produtos. Entre os profissionais que fazem parte do grupo está Márcia Costa, vice-presidente de

gente e gestão. Quando ela vai às lojas, circula em todos os departamentos. "Recolho as roupas do vestiário, auxilio os clientes, por exemplo, mas sem intervir na rotina e no trabalho dos profissionais. Meu papel é ajudar", afirma.

Márcia, assim como os demais executivos da empresa, consegue algo precioso quando vai trabalhar *in loco*: a confiança dos funcionários, que, ao notarem que os chefes estão atuando nas mesmas funções que eles, sentem liberdade para discutir diversos assuntos, desde questões mais pessoais até sugestões de inovações para a companhia. "São conversas de igual para igual", diz Márcia. Foi num desses bate-papos que ela ouviu dos funcionários de uma loja em São Paulo que as tomadas existentes no refeitório não eram suficientes para toda a equipe. O assunto foi discutido com o gerente da loja e depois levado à direção da empresa, e a C&A decidiu aumentar o número de tomadas não só naquela unidade mas em todas as lojas que passarem por reformas. Também foi por meio desse método que os executivos da varejista receberam uma sugestão de um vice-presidente: comercializar cosméticos nas lojas. Empolgados com a ideia, em março deste ano a colocaram em prática. Ao todo, cinco lojas físicas já têm um espaço de beleza para venda de itens como perfumes, maquiagens, xampus e cremes de marcas nacionais e internacionais. "Nosso papel é pensar juntos em melhorias", diz a VP. Exemplos como os da C&A e Acesso mostram que, quando as hierarquias se misturam, a empresa só tem a ganhar. ●

ANEXO J – Matéria n. 10: A ERA DO PROTAGONISMO

Revista: Você RH Edição: 63/ Ago/Set 2019
Editoria/Coluna: Matéria Principal | Páginas: 22 a 35
Página 22



Anexo J – Matéria n. 10: A Era do protagonismo
Revista: Você RH Edição: 63/ Ago/Set 2019
Editoria/Coluna: Matéria Principal | Páginas: 22 a 35
Página 23

A ERA DO PROTAGONISMO

O *ACCOUNTABILITY*, MENTALIDADE
QUE FAZ COM QUE OS PROFISSIONAIS
TENHAM MAIS AUTONOMIA E
SENSO DE DONO, ALAVANCA OS
RESULTADOS E O ENGAJAMENTO.
APRENDA A DISSEMINAR ESSE
COMPORTAMENTO EM SUA EMPRESA

—
CAROLINE MARINO

Anexo J – Matéria n. 10: A Era do protagonismo
 Revista: Você RH Edição: 63/ Ago/Set 2019
 Editoria/Coluna: Matéria Principal | Páginas: 22 a 35
 Página 24

DESENVOLVIMENTO



o mundo do trabalho nunca passou por tantas transformações.

De um lado, está a ascensão da tecnologia, que permitiu a criação de negócios mais inovadores que balançaram as estruturas — já consolidadas — de muitas organizações. De outro, estão as novas gerações, que hoje representam grande parte dos profissionais e têm perspectivas diferentes de carreira; e a instabilidade econômica, que exige uma atuação mais ágil e inovação. Nesse cenário, *o accountability* começou a ganhar força nas empresas — e a se tornar um conceito que fundamenta a cultura de várias

organizações pelo mundo todo.

Sem tradução fiel para o português, a expressão tem a ver com responsabilidade, protagonismo, autonomia e coragem. Prega, basicamente, que cada um precisa se responsabilizar pelas próprias tarefas, ser dono do próprio desenvolvimento e entender que sua atuação tem grande peso na conquista — ou no fracasso — de um projeto. Sai de cena a postura de vítima, com frases do tipo “Não é da minha área” ou “Não tive culpa”, para entrar questionamentos mais protagonistas da linha “O que fiz para não dar certo?” e “De que forma posso contribuir para os resultados gerais da empresa?”, como explica a psicóloga Julia Gianzanti, professora na Fundação Instituto de Administração (FIA) e sócia-fundadora da OrigemRH, consultoria de desenvolvimento de pessoas. “O *accountability* está ligado à capacidade do colaborador de reconhecer e assumir toda a sua participação nas atividades em que está envolvido, incluindo as consequências se algo der errado.”

Um estudo feito pela consultoria Lee Hecht Harrison (LHH) com mais de 2000 executivos, entre RHs e CEOs, mostra que 73% deles acreditam que *o accountability* da liderança é fundamental para o sucesso da organização.

“Nas companhias em que o conceito é valorizado, a confiança entre os colegas é alta, o engajamento e a retenção dos funcionários estão bem acima da média, os erros são menores, os clientes são mais felizes e o crescimento da receita e do lucro é consistente”, diz o consultor de liderança Greg Bustin, autor de *Accountability: The Key to Driving a High-Performance Culture* (sem edição no Brasil). Segundo ele, é algo que deve permear a cultura da empresa, e não uma técnica aplicada à gestão. Isso quer dizer criar e sustentar um DNA de propósito, responsabilidade e realização. “Trata-se, hoje, de um sistema de suporte para os negócios vencedores”, afirma.

Para entender mais sobre o assunto, a LHH conversou com mais de 500 diretores de RH de grandes companhias e constatou uma relação direta entre as organizações que tiveram alta pontuação no *accountability* da equipe e o desempenho geral da empresa. A consultoria chegou a dois pilares decisivos para isso, divulgados com exclusividade por VOCÊ RH. O primeiro é clareza sobre tudo o que está relacionado à empresa: seu contexto de negócios; as tendências no ambiente externo e a dinâmica do setor; a estratégia da equipe; e as expecta-

Anexo J – Matéria n. 10: A Era do protagonismo
 Revista: Você RH Edição: 63/ Ago/Set 2019
 Editoria/Coluna: Matéria Principal | Páginas: 22 a 35
 Página 25

GESTÃO ACCOUNTABLE DE PONTA A PONTA

Ações para fomentar o conceito na empresa
 – da revisão das práticas de RH ao estímulo
 ao protagonismo dos líderes e da equipe

1. TRABALHO INTERNO

Meta: revisar as práticas de gestão que ainda estão nos modelos antigos.

Ação: implementar uma nova arquitetura de trabalho, com modelos flexíveis, como *hub* e *squads*, dar autonomia para o funcionário fazer movimentações internas de carreira e estimular que esses movimentos não sejam apenas lineares.

Avaliação: realizar pesquisas de clima e de aproveitamento interno, e checar a percepção que os funcionários e os líderes têm da carreira.



ILUSTRAÇÕES: MARCUS MÜLLER



2. LÍDER

Meta: auxiliar na transição do modelo mental de comando e controle para o de construtivismo, que apoie a evolução da carreira de suas equipes.

Ação: oferecer desenvolvimento em competências importantes para ser um líder *accountable*, como empatia, capacidade de ouvir e dar feedbacks e mais colaboração. A ideia é estimular diálogos de carreira em todas as áreas.

Avaliação: acompanhar o progresso por meio do desempenho e do engajamento em protagonismo dos liderados. É possível aplicar uma avaliação 360° para identificar a percepção da equipe sobre a postura do líder.

3. LIDERADOS

Meta: impulsionar o protagonismo de carreira.

Ação: disponibilizar ferramentas ou palestras que permitam reflexões que os ajudem a assumir o controle da carreira.

Avaliação: aplicar testes de desempenho 360° que contemplem itens de carreira e do *accountability*.

PONTE: RAFAEL SOUTO,
PRESIDENTE DA PRODUCTIVE



AGO/SET 2019 VOCÊ RH 25

Anexo J – Matéria n. 10: A Era do protagonismo
Revista: Você RH Edição: 63/ Ago/Set 2019
Editoria/Coluna: Matéria Principal | Páginas: 22 a 35
Página 26

DESENVOLVIMENTO

**Ana Lúcia
Caltabiano**, diretora
executiva de RH
da GE para a
América Latina:
o *accountability*
é o fio condutor
dos negócios



Anexo J – Matéria n. 10: A Era do protagonismo
 Revista: Você RH Edição: 63/ Ago/Set 2019
 Editoria/Coluna: Matéria Principal | Páginas: 22 a 35
 Página 27



tivas dos *stakeholders*. O segundo é o compromisso de colaborar com áreas que não sejam a dele e de trabalhar alinhado à missão da companhia e às prioridades da equipe, como se fosse dono do negócio. "A relação do profissional com a empresa assume um lado mais emocional, de mais conexão e colaboração", diz Alexandre Marins, diretor de desenvolvimento de talentos da consultoria.

Por onde começar

O primeiro passo para implementar uma cultura de *accountability* é a mudança de mentalidade dos funcionários. Dessa forma, o RH deve investir na conscientização da importância do conceito, mostrando caminhos para seu desenvolvimento. "É um trabalho de ressignificação de crenças pessoais e coletivas, quebra de paradigmas, conseqüente evolução no modo de enxergar o mundo e seus desafios e, sobretudo, na forma de encará-los", diz Valéria Chedid, consultora da HSM. Segundo ela, tendo em vista que, no Brasil, o *accountability* não está presente culturalmente nas relações sociais e de trabalho, é necessário apostar em um processo pedagógico, que leve conhecimento histórico e conceitual sobre o tema, e andragógico, com a experimentação dos resultados na prática. "A ideia é que a empresa saia da cultura paternalista para o protagonismo da carreira", afirma Rafael Souto, presidente da Productive, consultoria de transição e planejamento de carreira.

Para que o trabalho surta efeito, o RH precisa começar com os líderes, que serão os disseminadores

do conceito. Depois de engajados no tema, eles devem atuar para inspirar, mobilizar e criar um propósito e um senso comum, com metas compartilhadas. "Um time só se torna *accountable* quando cada membro, individualmente, é inspirado pelo gestor", diz Alexandre, da LHH. Ele reforça que, antes, as pessoas queriam trabalhar para a empresa, e hoje querem trabalhar com a empresa. "Assim, se a companhia não tiver um ambiente que permita que todos contribuam e deem opinião, e propicie o senso de pertencimento, não será possível aplicar o conceito, e o negócio

"A RELAÇÃO DO
 PROFISSIONAL
 COM A EMPRESA
 ASSUME UM LADO
 MAIS EMOCIONAL,
 DE MAIS CONEXÃO
 E COLABORAÇÃO"

Alexandre Marins,
 diretor de desenvolvimento
 de talentos da consultoria LHH

Anexo J – Matéria n. 10: A Era do protagonismo
 Revista: Você RH Edição: 63/ Ago/Set 2019
 Editoria/Coluna: Matéria Principal | Páginas: 22 a 35
 Página 28

DESENVOLVIMENTO

poderá perder muito”, afirma.

Depois de conscientizar, é hora de rever todas as práticas de gestão de pessoas que não combinem com o conceito. Por exemplo, a empresa conta com recrutamento interno, mas não divulga as vagas para todos. Ou, para candidatar-se a uma oportunidade em outra área, o funcionário precisa pedir permissão ao líder, e a companhia não divulga abertamente sua linha de sucessão. “Essas são algumas práticas que inibem o *accountability* e devem ser revistas”, diz Rafael, da Productive.

CEOs embaixadores

Na GE, a mudança começou há quatro anos, quando a companhia passou por uma grande transformação digital, e ganhou ainda mais força em 2017 com a escolha do executivo americano John Flannery para assumir o comando mundial. No primeiro comunicado aos funcionários, John declarou

que a demanda dos investidores e do mercado é que todos adotem esse conceito como fio condutor do desenvolvimento dos negócios. Assim, o RH começou a reestruturar todo o sistema de gestão de desempenho da empresa, desde as ações de desenvolvimento dos funcionários até a forma de avaliação e reconhecimento. “Criamos o *performance development* (PD), um conceito mais fluido e de feedback contínuo, feito por meio de um aplicativo, para substituir a avaliação tradicional anual”, diz Ana Lúcia Caltabiano, diretora executiva de RH da GE para a América Latina.

Mas, no decorrer do processo, a companhia precisou fazer alguns ajustes para que, de fato, toda a empresa utilizasse o conceito no dia a dia. “Ao ouvir os funcionários, percebemos que alguns tinham a sensação de não ser cobrados e, assim, não se cobravam”, diz Ana. Diante disso,

a área instituiu no PD o estabelecimento e o acompanhamento de prioridades. “Não estipulamos como nem quando finalizar as atividades, mas hoje todos devem ter metas e acompanhá-las”, afirma. A ideia é que o processo seja mais construtivo, com menos julgamento e mais encorajamento, o que fomenta a postura *accountable*. “O RH deixou de ser um gestor de processo — com datas e frequência — para assumir o papel de coach dos executivos, fornecendo ferramentas para ajudar o negócio”, afirma Ana.

As primeiras práticas de *accountability* na Zenvia, empresa especializada em comunicação por voz ou mensagem, começaram também por causa de uma transformação, só que de toda a cultura organizacional, em 2016. “Para crescer de forma exponencial, como definimos em nosso plano estratégico, era preciso mudar a forma de atuar.

“NAS COMPANHIAS EM QUE O CONCEITO É VALORIZADO,
 A CONFIANÇA ENTRE OS COLEGAS É ALTA, O ENGAJAMENTO
 E A RETENÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS ESTÃO BEM ACIMA DA MÉDIA,
 OS ERROS SÃO MENORES, OS CLIENTES SÃO MAIS FELIZES
 E O CRESCIMENTO DA RECEITA E DO LUCRO É CONSISTENTE”

Greg Bustin, autor de *Accountability: The Key to Driving a High-Performance Culture*

Anexo J – Matéria n. 10: A Era do protagonismo
Revista: Você RH Edição: 63/ Ago/Set 2019
Editoria/Coluna: Matéria Principal | Páginas: 22 a 35
Página 29



**Anna Paula
Rezende**, diretora
executiva de talentos
e sustentabilidade
da White Martins:
para reforçar
a atitude, a
empresa investe
na comunicação

FOTO: ANDRÉ VALENTIM

AGO/SET 2019 **VOCÊ RH** 29

Anexo J – Matéria n. 10: A Era do protagonismo
 Revista: Você RH Edição: 63/ Ago/Set 2019
 Editoria/Coluna: Matéria Principal | Páginas: 22 a 35
 Página 30



DESENVOLVIMENTO

Daniele Schmidt,
 gerente de gestão de
 pessoas da Zenvia:
o CEO é o embaixador
da postura de
protagonismo

Incentivar o protagonismo de cada colaborador foi uma das maneiras encontradas para isso”, diz Daniele Schmidt, gerente de gestão de pessoas da empresa. Nesse momento, o grande embaixador foi o CEO, que abraçou a ideia. “Definir método e processos é uma consequência. O maior trabalho é a modelagem do comportamento

das pessoas. A visão do presidente é o que norteia isso”, afirma.

Com o principal executivo levantando essa bandeira, a Zenvia reestruturou todos os processos, tendo como base o *accountability*. “O conceito só é desenvolvido e cultivado quando os colaboradores têm clareza da estratégia, consciência dos resul-

tados e sabem que tipo de conduta é esperado deles”, diz Daniele. Para isso, a empresa envolveu as pessoas em todas as etapas, desde o período de mudança de cultura até o desdobramento estratégico e a estipulação de metas. E, para que tudo caminhe bem e o *accountability* não se perca no meio do caminho, o

Anexo J – Matéria n. 10: A Era do protagonismo
 Revista: Você RH Edição: 63/ Ago/Set 2019
 Editoria/Coluna: Matéria Principal | Páginas: 22 a 35
 Página 31



"O *ACCOUNTABILITY*
 ESTÁ LIGADO À
 CAPACIDADE DO
 COLABORADOR DE
 RECONHECER E
 ASSUMIR TODA A
 SUA PARTICIPAÇÃO
 NAS ATIVIDADES
 EM QUE ESTÁ
 ENVOLVIDO,
 INCLUINDO AS
 CONSEQUÊNCIAS SE
 ALGO DER ERRADO"

Julia Giansanti, professora na Fundação Instituto de Administração (FIA) e sócia-fundadora da OrigemRH

RH realiza conversas frequentes com os líderes. A ideia é ressaltar a importância dos diálogos de carreira com a equipe para incentivar o protagonismo e o senso de dono. "Antes de implementarmos a avaliação 360°, por exemplo, realizamos capacitações para aperfeiçoar os feedbacks", diz Daniele.

Parte do propósito

Em algumas empresas, o *accountability* sempre fez parte do DNA, como é o caso da Love Mondays, plataforma de avaliação de empresas que foi comprada pela Glassdoor em 2016. "O conceito está na cultura da Love Mondays desde o início e também faz parte da Glassdoor. Assim, na fusão das

duas empresas, isso prevaleceu", diz Luciana Caletti, vice-presidente da companhia para a América Latina e responsável pela área de gestão de pessoas no Brasil. Essa é uma competência observada, inclusive, nos processos de recrutamento e seleção. "Queremos indivíduos que pensem e ajam como donos, com autonomia

Anexo J – Matéria n. 10: A Era do protagonismo
 Revista: Você RH Edição: 63/ Ago/Set 2019
 Editoria/Coluna: Matéria Principal | Páginas: 22 a 35
 Página 32

DESENVOLVIMENTO

para a execução de projetos. O mercado demanda atuação ágil, com resolução de problemas e implementação de estratégias com rapidez. O *accountability* permite isso." Para avaliar a habilidade, a empresa aposta na troca de vivências. Geralmente, pede que o candidato exemplifique uma situação em que precisou demonstrar esse estilo de atuação. "Podemos pedir a ele que nos conte uma situação em que cometeu um erro e a forma como lidou com isso, por exemplo. Ele assumiu a responsabilidade e foi capaz de aprender?", diz Luciana.

A companhia usa a metodologia *objectives and key results* (OKR), criada pela Intel e que ficou conhecida por sustentar o crescimento do Google, para que o conceito faça parte da rotina de trabalho. "Nosso objetivo é que as metas não sejam passadas de cima para baixo, e sim estipuladas por todos. Isso incentiva a autonomia e o protagonismo", diz Luciana. De acordo com a executiva, os OKRs são abertos e acessíveis a todos. A ideia é que os profissionais tenham clareza dos objetivos e saibam

como os diferentes projetos impactam a estratégia. "Além disso, são revisados todos os meses em uma conversa aberta", diz.

Diálogo frequente

O estímulo para que líderes e liderados sejam *accountables* deve ocorrer sempre. É importante que a área de recursos humanos mantenha uma agenda constante de conversas com os gestores e leve o tema para as reuniões e campanhas da empresa. Na White Martins há um processo estruturado de reforço de cultura — que tem como um dos valores o *accountability* — e campanhas de comunicação para conscientizar a liderança a estimular os funcionários a agir como donos de seus projetos e tarefas. "Com o slogan 'Faça do seu talento sua marca', queremos mostrar que todos têm a oportunidade de desenvolver habilidades e imprimir sua marca para contribuir para o futuro da empresa", afirma Anna Paula Rezende, diretora executiva de talentos e sustentabilidade da White Martins. Ela conta que, para chegar a esse conceito, foi contratada

uma consultoria internacional que realizou pesquisas nas principais operações da companhia, incluindo o Brasil. Mais de 1000 funcionários foram questionados nesse estudo, que também realizou entrevistas com lideranças e candidatos que participaram do processo de seleção e *focus groups*.

Esse acolhimento do que os times têm a dizer faz parte da cultura *accountable*. "Hoje é preciso dialogar, não impor. O *accountability* deve estar sempre em pauta", diz Rafael, da Produtive. Na White Martins, para auxiliar os líderes a disseminar o conceito, há o treinamento Sujeito ou Sujeitado, baseado no livro de mesmo nome da psicóloga Marisa Urban, diretora executiva e sócia da Human Capital. No programa, há o aprofundamento de questões relacionadas ao autoconhecimento e ao desenvolvimento pessoal — o foco é mostrar que o sucesso (ou o fracasso) está relacionado às escolhas de cada um. Já na GE a alternativa encontrada foi o Time Point, momento em que o líder convida seus diretores — ou é convidado por eles — a dizer o que estão fazendo em relação às próprias prioridades, se as atitudes estão funcionando ou se é preciso mudar algo. "Isso reforça o compromisso do gestor com a equipe", afirma Ana Lúcia.

Cada empresa tem suas práticas de gestão de pessoas para promover o *accountability*, mas uma coisa é certa: quanto mais engajado o funcionário estiver com a missão e a estratégia, mais vai contribuir com inovações para manter os resultados e a sustentabilidade do negócio.

"HOJE É PRECISO DIALOGAR,
 NÃO IMPOR. O *ACCOUNTABILITY*
 DEVE ESTAR SEMPRE EM PAUTA"

Rafael Souto, presidente da Produtive, consultoria de transição e planejamento de carreira

Anexo J – Matéria n. 10: A Era do protagonismo
Revista: Você RH Edição: 63/ Ago/Set 2019
Editoria/Coluna: Matéria Principal | Páginas: 22 a 35
Página 33



FOTO: OMAR PAIXÃO

AGO/SET 2019 VOCÊ RH 33

Anexo J – Matéria n. 10: A Era do protagonismo
 Revista: Você RH Edição: 63/ Ago/Set 2019
 Editoria/Coluna: Matéria Principal | Páginas: 22 a 35
 Página 34

DESENVOLVIMENTO

DIAGNÓSTICO DE COMPORTAMENTO

O que diferencia os profissionais protagonistas dos que não assumem as próprias ações



● Accountable ● Vitimista

1

AUTOCONSCIÊNCIA:
 ENTENDE A PARCELA DE RESPONSABILIDADE EM UM PROJETO OU ATIVIDADE E TEM DISPOSIÇÃO PARA ASSUMIR AS CONSEQUÊNCIAS CASO ALGO NÃO SAIA COMO O ESPERADO.

X

ISENÇÃO:
 NÃO ASSUME A RESPONSABILIDADE POR NENHUM ERRO E COSTUMA COLOCAR A CULPA EM OUTRAS PESSOAS.

2

CLAREZA DE PROPÓSITO E OBJETIVO:
 COMPREENDE A META PRINCIPAL DA EMPRESA E QUAIS PASSOS DEVEM SER DADOS PARA ATINGI-LA, SEM ESPERAR INSTRUÇÕES.

X

DESINTERESSE:
 ESPERA QUE OUTRAS PESSOAS DIGAM O QUE FAZER — E COMO —, E NÃO SE PREOCUPA COM A ESTRATÉGIA PRINCIPAL DO NEGÓCIO.

3

ENGAJAMENTO:
 IDENTIFICA-SE COM A COMPANHIA E ASSUME O COMPROMISSO DE TRABALHAR POR UM OBJETIVO COMUM.

X

POUCO COMPROMETIMENTO:
 NÃO TEM COEXÃO NEM SE IDENTIFICA COM OS VALORES E OBJETIVOS DA COMPANHIA.

4

RESILIÊNCIA:
 ENTENDE QUE OS PROBLEMAS SÃO PARTE DO CAMINHO, NÃO ALGO QUE IMPEÇA A REALIZAÇÃO DE UM PROJETO.

X

FRAGILIDADE:
 SOFRE E SE VITIMIZA COM OS PROBLEMAS E SEMPRE ENCONTRA ADVERSIDADES PARA RESOLVÊ-LOS.

5

AUTODESENVOLVIMENTO:
 TEM CLAREZA DE ONDE QUER CHEGAR E O QUE PRECISA FAZER PARA ISSO, INDO ATRÁS DAS OPORTUNIDADES.

X

ACOMODAÇÃO:
 ESPERA QUE A EMPRESA FAÇA TUDO POR SEU CRESCIMENTO E NÃO BUSCA ALTERNATIVAS PARA SE DESENVOLVER.

Anexo J – Matéria n. 10: A Era do protagonismo
 Revista: Você RH Edição: 63/ Ago/Set 2019
 Editoria/Coluna: Matéria Principal | Páginas: 22 a 35
 Página 35



6

HUMILDADE:

ACEITA QUE AS CRÍTICAS FAZEM PARTE DO PROCESSO E ACREDITA QUE SEMPRE HÁ OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO.

X

ARROGÂNCIA:

NÃO OUVE FEEDBACKS E CRÉ QUE É MAIS COMPETENTE DO QUE OS OUTROS.

7

COMUNICAÇÃO**ASSERTIVA:**

POSSUI HABILIDADE DE SE EXPRESSAR CLARAMENTE EM RELAÇÃO ÀS DIFICULDADES, FALHAS E RESPONSABILIDADES.

X

COMUNICAÇÃO**PASSIVA OU AGRESSIVA:**

RARAMENTE SE ENVOLVE COM OS PROJETOS E SE SENTE VÍTIMA DO MUNDO; OU É AGRESSIVO AO FALAR, NÃO RESPEITANDO A OPINIÃO DOS COLEGAS DE TRABALHO.

8

EMPATIA:

CONSEGUE SE CONECTAR COM AS OUTRAS PESSOAS, SABE OUVIR E NÃO TOMA DECISÕES SEM ESCUTAR TODOS OS ENVOLVIDOS.

X

EGOCENTRISMO:

SÓ CONSIDERA A PRÓPRIA OPINIÃO COMO VÁLIDA E ACHA QUE É SUPERIOR AOS DEMAIS.

9

PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO:

TEM DISCIPLINA PARA CHEGAR AOS OBJETIVOS TRAÇADOS E NÃO USA JUSTIFICATIVAS PARA NÃO FINALIZAR UMA ATIVIDADE.

X

DESORGANIZAÇÃO:

TEM A AGENDA SEMPRE TRUNCADA E COSTUMA JUSTIFICAR O ATRASO DE PROJETOS PELO VOLUME DE TRABALHO, POR EXEMPLO.

10

FOCO NA SOLUÇÃO:

BUSCA ALTERNATIVAS PARA RESOLVER ADVERSIDADES E SEMPRE PENSA EM COMO PODE MELHORAR E AJUDAR NO RESULTADO GERAL.

X

FOCO NO PROBLEMA:

COSTUMA ENFATIZAR AS DIFICULDADES PARA REALIZAR AS ATIVIDADES E, QUANDO ALGUÉM SUGERE UMA SOLUÇÃO, APONTA A PARTE NEGATIVA. ■

FORTE: JULIA GIANZANI, PROFESSORA NA FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO (FIA)

ILUSTRAÇÃO: MARCOS MULLER

AGO/SET 2019 VOCÊ RH 35

ANEXO K – Matéria n. 11: DE TODOS OS LADOS

Revista: Você RH Edição: 63/ Ago/Set 2019

Editoria/Coluna: Variadas/ Performance | Páginas: 52 a 54

Página 52



DE TODOS OS LADOS

EMBORA AINDA POUCO APLICADA, A AVALIAÇÃO 720° É EFICIENTE PARA ALGUNS CARGOS E OCUPAÇÕES. VEJA COMO ESSE TIPO DE ANÁLISE FUNCIONA

DIEGO BRAGA NORTE

Rara. “Restrita ao meio acadêmico.” Ou, então, “mais aplicada do que muitos imaginam”. “Talvez até a façam, mas não a nomeiam.” Assim, dividindo opiniões entre especialistas, é a avaliação de desempenho 720°. Porém, se há dúvidas sobre sua aplicação prática nas empresas brasileiras, não há nenhum ceticismo quanto à importância desse tipo de análise. Os experts são unânimes ao apontar seus benefícios imediatos, de médio e longo prazos.

Há duas correntes de interpretação sobre o que seria considerado uma avaliação 720°. A mais

disseminada entende que essa é uma evolução natural da 360°, processo em que são ouvidos os pares, os chefes e os subordinados de determinado profissional. Na 720°, além dos citados, há a participação de pessoas externas, como clientes, fornecedores, parceiros e até familiares — se a profissão afetar os parentes, como no caso de um funcionário que viaja constantemente ou que tem expediente nos fins de semana. “Só vai envolver personagens externos se a pessoa se relacionar com clientes, fornecedores ou parceiros. Caso contrário, não há sentido um profissional ser avaliado por alguém que não conhece seu trabalho”, diz Fábio Affonso, professor de comportamento organizacional no Ibmecc.

A outra corrente defende que,

além da inclusão de gente de fora da empresa, também pode se configurar 720° dois ciclos avaliativos de 360°. “São *double checks* para perceber mudanças na forma de gestão e desempenho dos funcionários, mesmo as sutis”, afirma Jacqueline Resch, professora na IAG, escola de negócios da PUC-RJ, e sócia da consultoria Resch RH.

Direcionamento

Avaliações tão complexas como essa são indicadas a gestores, executivos e profissionais com cargos que necessariamente exigem múltiplas relações dentro e fora de uma organização. Mesmo que não haja contraindicações de sua aplicação irrestrita para todos os empregados, essa prática é cara e trabalhosa. “Na maior parte das vezes, as empresas pre-

Anexo K – Matéria n. 11: De todos os lados
 Revista: Você RH Edição: 63/ Ago/Set 2019
 Editoria/Coluna: Variadas/ Performance | Páginas: 52 a 54
 Página 53



ferem usá-la apenas para cargos executivos, em que a efetividade das ações de desenvolvimento do líder impacta um grande número de colaboradores, o que justifica com sobra o esforço realizado”, afirma Guy Cliquet, coordenador de pós-graduação do Insper.

Há quem use o método para fazer ajustes finos nas tarefas dentro das empresas. Isso porque, quando bem conduzida, a 720° é capaz de detectar particularidades que escapam de outras avaliações, como empregados mal aproveitados ou mesmo não reconhecidos. Muitas vezes, as empresas têm ótimos profissionais em cargos e funções erradas, pessoas que renderiam muito mais se trabalhassem em outras áreas dentro da própria organização. Em outras situações,

descobrem-se talentos. “É uma forma de reconhecimento para profissionais que são ofuscados por outros ou por suas equipes. Uma pessoa está à frente de um projeto, tem mais visibilidade e ganha toda a reputação, mas outros lá atrás fizeram tudo e ficaram sem o devido crédito. Uma boa 720° capta isso”, afirma Vanessa Cepellos, professora de administração de empresas na Fundação Getúlio Vargas.

Tendência global

Desde que Peter Ducker publicou seu influente livro *O Gestor Eficaz*, em 1967, as métricas, as metas e as avaliações de desempenho deixaram de ser algo meramente motivacional, ou somente para auferir bônus, para integrar a estratégia das empre-

sas. “A 720° faz parte de uma linha evolutiva das avaliações de feedback, acompanhando o próprio desenvolvimento natural dos mercados”, explica Adailton Cordeiro de Azevedo, professor de gestão estratégica de negócios na HSM University.

O mundo caminha para a “avaliação total” — feita em tempo real e envolvendo múltiplos atores. Prova disso é a forma de atuação das empresas nativas digitais. “Hoje há o conceito de feedback contínuo, sobretudo na relação das empresas com seus consumidores. Mal termina a compra ou o uso e o cliente já avalia. Uber, iFood, Amazon e outras empresas já fazem isso muito bem”, diz Adailton.

Para Vanessa, o feedback informal no ambiente de trabalho

Anexo K – Matéria n. 11: De todos os lados
 Revista: Você RH Edição: 63/ Ago/Set 2019
 Editoria/Coluna: Variadas/ Performance | Páginas: 52 a 54
 Página 54



PERFORMANCE

PASSO A PASSO
 Como estruturar o processo de análise de performance

- **DIVIDA EM ETAPAS**
 NÃO É RECOMENDÁVEL IMPLANTAR A 720° EM FUNCIONÁRIOS SEM FAMILIARIDADE COM PROCESSOS AVALIATIVOS. O IDEAL É A APLICAÇÃO EM ETAPAS, COM UMA SÉRIE DE AVALIAÇÕES MAIS SIMPLES ANTES DA COMPLETA.
- **EXPLIQUE**
 OS PROCESSOS AVALIATIVOS DEMANDAM ABERTURAS PARA O FEEDBACK, POR ISSO
- TODOS OS ENVOLVIDOS PRECISAM TER EM MENTE QUE A AVALIAÇÃO NÃO É PONTUAL E COM FIM EM SI MESMA, MAS ALGO ORGÂNICO, CONECTADO COM A ROTINA E OS OBJETIVOS DE CADA UM.
- **ENTENDA POR QUE AVALIAR**
 A EMPRESA DEVE SABER EXATAMENTE OS MOTIVOS DA AVALIAÇÃO. ENTRE ELAS PODEM CONSTAR A IDENTIFICAÇÃO DE FALHAS DE GESTÃO, A
- MELHORIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL, O APRIMORAMENTO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE, A REDUÇÃO DOS CUSTOS, A DESBUROCRATIZAÇÃO DE PROCESSOS, ENTRE OUTROS. NÃO SE FAZ AVALIAÇÃO A PARTIR DO ZERO, ELA DEVE TER FOCO E OBJETIVOS.
- **ESCOLHA UMA PERIODICIDADE**
 PARA EVITAR QUE A AVALIAÇÃO SE TORNE UMA TAREFA CONTRAPRODUCENTE
- OU ATÉ MESMO DESGASTANTE, É PRECISO DATAS PARA INÍCIO E FIM. O CRONOGRAMA DEVE SER DEFINIDO DE ACORDO COM A NECESSIDADE DA EMPRESA, SUAS METAS DE CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS.
- **CRIE SEU MODELO**
 CADA EMPRESA DEVE OPTAR PELA FORMA QUE MELHOR LHE CONVIER. HÁ RODADAS DE FEEDBACK EM GRUPO, CONDUZIDAS POR UM PROFISSIONAL
- DE RH; OU SISTEMAS ONLINE, IMPLANTADOS EM INTRANET, QUE FUNCIONAM COM PERGUNTAS DE MÚLTIPLA ESCOLHA; E EXISTEM AINDA AVALIAÇÕES QUE CONTAM COM A PARTICIPAÇÃO DE COACHES E CONSULTORES EXTERNOS. QUANTO MAIS ESTRATÉGICOS SÃO OS ENVOLVIDOS, MAIS OLHARES DE PERSPECTIVAS DIFERENTES EMERGEM, AUMENTANDO A QUALIDADE DA AVALIAÇÃO.

sempre existiu, com as pessoas se avaliando, se acertando e se completando diariamente. Porém, essa estrutura corriqueira baseada na informalidade está se profissionalizando e se institucionalizando. A 720° se insere nessa tendência, é formal e mais ritualística, mas é maleável e praticamente contínua. “Pode ser feita trimestral, mensal e até quinzenalmente, dependendo do projeto e do serviço que a empresa vende ou presta”, afirma.

Avaliar para melhorar
 Ciente da impossibilidade de implantar rapidamente a 720°, Rafael Jaworski, diretor de RH da Pormade Portas, decidiu fazer o trabalho em etapas, dando tempo aos funcionários e à própria empresa para se habituarem. Com 650 profissionais, a companhia de União da Vitória, no Paraná, pratica a avaliação 180° (com rodadas avaliativas entre líderes e subordinados) há alguns anos e já tem um plano definido para a implantação da 720°.

Em setembro, a empresa vai começar a avaliação 360°, tratada como uma etapa de transição antes de atingir o objetivo final — daqui a dois anos. O diretor explica que, como sua empresa lida diretamente com vendas e tem parcerias com terceiros, faz sentido trazer pessoas de fora para participar do processo. “No futuro, clientes, fornecedores, instaladores e arquitetos vão avaliar nossos serviços e profissionais. Queremos ter essa visão externa para melhorarmos sempre.”

A empresa já desenvolveu um treinamento para ensinar seus funcionários a dar e ouvir feedbacks positivos e, principalmente, negativos. “Dar e receber elogios é fácil, todo mundo gosta. Mas como falar que alguém é grosseiro no trato com clientes sem ofender essa pessoa? Como essa pessoa deve reagir a uma crítica dessas?”, questiona Rafael. Com o auxílio do treinamento, os empregados são estimulados a refletir sobre o que ouviram. “Ninguém é obrigado a concordar, mas é preciso que a pessoa pondere sobre o que foi dito”, afirma. Isso porque, no fundo, qualquer que seja o tipo de avaliação de desempenho, o resultado só é colhido se o próprio profissional pensar sobre suas atitudes e tiver coragem para melhorar. ●

54 VOCÊ RH AGO/SET 2019