



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



# O Processo de Construção da Identificação Organizacional: estudo de caso em uma empresa varejista

**Hélvia Barcelos Guerra**  
helvia-barcelos@uol.com.br  
FNH

**Fernando Coutinho Garcia**  
fernando.coutinho@unihorizontes.br  
FNH

**Christian Moisés Tomaz**  
christian.tomaz@live.com  
FNH

**Resumo:** Ações que resultam em sequestro da subjetividade ganham espaço nas empresas, tornando os funcionários prisioneiros de crenças e imagens construídas pelas lideranças. Tendo como questão

**Palavras Chave:** Valores - Identidade - Sequestro - Subjetividade - Mídia



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 1. INTRODUÇÃO

Um contexto globalizado e competitivo, pressiona as organizações a avaliar a realidade experimentada pelos funcionários e os mecanismos de gestão centralizados na autoridade em cadeias burocráticas de comando (GAULEJAC, 2007; FARIA, 2011c). Ganham força no capitalismo um controle sofisticado do processo de trabalho, cuja ênfase passa a recair sobre a subjetividade do trabalhador (FARIA, 2011a).

Sistemas simbólicos são utilizados para configurar e nutrir a mentalidade das pessoas e de grupos sociais com novos referenciais. Recursos de linguagem, de uso sistemático, estruturam afetos e crenças das pessoas diante das organizações. Conferem, simbolicamente, status e poder aos trabalhadores, que, por sua vez, passam a se subordinar aos interesses da organização e transformam em projeto pessoal aquele desenhado e estabelecido pela organização (GAULEJAC, 2007; PIMENTA; CORRÊA, 2007).

Faria e Meneghetti (2007) denominam sequestro da subjetividade o fenômeno que ocorre quando funcionários passam a se dedicar de corpo e alma às organizações nas quais trabalham, como resultado de servilismo mental, incremento de vínculos emocionais e identificação com a empresa. Há uma paixão, um movimento interno, que toma os "valores, desejos, interesse, libido e afeto" de pessoas livres (FARIA, 2011c, p. 116) e as faz levantar e enfrentar as jornadas de trabalho. Esses mecanismos são sutis. Geram ganhos de produtividade e modificam a lógica da acumulação de capital.

Neste estudo interessou analisar a visão do presidente e da diretora de recursos humanos vis-à-vis a percepção de funcionários, para as práticas adotadas por uma empresa varejista, destinadas a promover a identificação organizacional, e o quanto as práticas podem abrigar sentimento de envolvimento com os valores organizacionais, campo propício ao aprisionamento psíquico (Faria; Meneghetti, 2007), e responder à seguinte questão: **Como acontece o processo de construção da identificação de funcionários com as organizações?**

## 2. AMBIÊNCIA DO ESTUDO

A empresa estudada será chamada de "Alpha". Nasceu em 1922. Desde 1965, opera como loja de departamentos. Sua sede está na região Sul do País, e as operações ocorrem somente no Brasil. Conta hoje com 15 mil funcionários; e o faturamento anual ultrapassa os R\$4 bilhões (EXAME, 2014).

Sua escolha decorre da presença continuada no Guia de melhores para se trabalhar e de melhores práticas de gestão de pessoas (11 das 18 edições da revista *EXAME* e *VOCÊ S/A*, e em nove das 11 do suplemento Valor Carreira do jornal *Valor Econômico*). Em 1999, torna-se pela primeira vez, "A melhor empresa para se trabalhar" (EXAME, 1999), conquista que volta a repetir em 2013 (VALOR ECONÔMICO, 2013). Um dos indicadores utilizados considera o grau de identificação dos funcionários com as organizações.

A empresa declara adorar desafios (WEBSITE da ALPHA), e três valores corporativos são considerados relevantes para este estudo. Primeiro, entender, fascinar e exceder as expectativas dos clientes. Segundo, subordina os funcionários ao invólucro de ser a empresa alegre, inovadora e ética; terceiro, condiciona a contratação, promoção e a continuidade da relação de emprego à demonstração de paixão pelo que faz e gostar de gente.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 ACEPÇÕES SOBRE INDIVÍDUOS E TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES

Teorias de identidade social informam que as pessoas se filiam a determinados grupos quando se sentem socialmente identificadas. Muitas somente se reconhecem se estiverem nessas circunstâncias grupais (DEJOURS, 2012; FREITAS, 2002).

Para Szpilka (2001) a base da existência humana está em ser idêntico a algo alheio ao indivíduo. Afinal, isso afeta o sentimento de pertença a um grupo social relevante, e a forma de não perder o objeto amado é se apegar a ele.

Para Lancman e Sznelwar (2011), a organização do trabalho é um produto de relações sociais ou de circunstâncias grupais. O trabalho mobiliza a formação de ligações entre as pessoas, ligações fundadas na vontade de trabalhar em uma obra comum, citados por Dejourns (2012) e Freitas (2002).

Tamayo (2005) ensina:

O que o indivíduo procura no seu trabalho é determinado, fundamentalmente, pelas suas necessidades, pelos seus valores e pelos valores dos outros, isto é, por todos aqueles elementos biológicos e psicossociais que são essenciais para a sua sobrevivência e para a sobrevivência do grupo e por todos aqueles princípios e metas sociais e pessoais que constituem o que ele e os outros consideram bom e desejável para si e para a sociedade (TAMAYO, 2005, p. 169).

#### 3.2 IMAGINÁRIO E IDENTIFICAÇÃO

As organizações podem exercer influência no imaginário das pessoas, traduzida na construção de suas identidades e preferências comportamentais (BAUMAN, 2008; FREITAS, 2002). Isso significa que é por meio do imaginário que se efetivam as relações entre a organização e seus trabalhadores (LAPIERRE, 1995).

Na sociedade contemporânea, pertencer à empresa pode representar um meio de aquisição de identidade (FREITAS, 2002). Sonhos pessoais se entrelaçam com os da organização, e faz crescer o espaço ocupado pela identidade organizacional, e esta se confunde com a identidade pessoal, afirma Garcia (2013). E a vontade de ser reconhecido e de pertencer àquela organização pode levar ao aprisionamento psíquico do indivíduo (ENRIQUEZ, 2002a; FARIA; MENEGHETTI, 2007; GAULEJAC, 2007; LANCMAN; SZNELWAR, 2011).

Estudos (KJÆRGAARD; MORSING; RAVASI, 2011) evidenciam o papel da mídia na construção da identidade organizacional. A imagem veiculada em revistas ou jornais especializados em negócios, pode tornar as empresas objetos de desejo ou em lugares ideais para se trabalhar, dependendo dos sentimentos evocados nos leitores. A popularidade obtida pela empresa seduz, influencia o orgulho e amplia o senso de pertencimento, além de favorecer o alinhamento de valores e modular o comportamento de seus membros. Isso porque, à medida que ocorre uma mistura entre identidade pessoal e identidade da organização, pesquisada por Garcia (2013), as pessoas podem se tornar dependentes da imagem da empresa. São induzidas a aceitar discrepâncias e ambiguidades de forma resignada, para não contaminar a imagem externa que tanto prazer e reconhecimento proporciona aos membros a ela filiados (KJÆRGAARD; MORSING; RAVASI, 2011).

O imaginário organizacional, construído a partir de rituais, de elementos simbólicos e da percepção alcançada pela logomarca organizacional, pode ocasionar um "contágio mental", termo da psicanálise utilizado por Kets de Vries (1997). Isso pode tornar os funcionários



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

XII SEGET  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



prisioneiros de crenças, imagens e do refrão de caráter didático e moralizante construídos pelas lideranças (CORNELSEN, 2009).

### 3.3 RITUAIS SEDUTORES NAS ORGANIZAÇÕES

Ocorre sedução quando alguém deslumbra, exerce fascínio sobre outrem. Wasielewski (2011), em seus estudos, relata que há pouca compreensão sobre como se inicia esse processo de sedução e que parece natural associar emoções primárias ao nascimento da admiração ao objeto. Uma das transformações experimentadas no ambiente organizacional está, para a autora, no manuseio dessas emoções a serviço de demandas de natureza racional.

Pesquisa conduzida por Faria e Meneghetti (2007) revelou que a figura do principal dirigente tem peso na elaboração imaginária do funcionário. As crenças, valores e atitudes da liderança mobilizam a energia e o imaginário das pessoas. É a partir da convergência de expectativas que nasce o processo de identificação, pontuam Davel e Machado (2001).

Líderes carismáticos, a partir de suas mensagens e discursos, atraem elevado número de pessoas dispostas a trabalhar nas organizações que representam. Os seguidores, de acordo com Kets de Vries e Miller (1995), tornam-se passíveis de manipulação e espectadores crédulos.

A partir de um discurso sedutor e de promessas de pertença feitas a seus amantes, símbolos de reconhecimento e atribuição de *status* são estabelecidos. Elementos capazes de evocar orgulho nos seguidores criam as condições favoráveis ao nascimento de um sonho compartilhado (GARCIA, 2013). Os hinos organizacionais (FREITAS, 2007), por exemplo, preenchem a função de orgulho e identificação, semelhante ao fascínio despertado em torcedores com a adoção de hinos pelos times de futebol, como concluiu Cornelsen (2014).

Outro exemplo está relacionado aos líderes religiosos. Eles são capazes de manter um grupo de adeptos unidos em torno de mesmas crenças e dos mesmos rituais no intuito de transmiti-los aos seguidores, ensina Levisky (2014).

Ditadores, líderes populistas e religiosos frequentemente se apegam às verdades únicas na tentativa de seduzir massas populacionais que neles projetam ilusões e fantasias idealizadas, como se fossem deuses salvadores (LEVISKY, 2014, p. 173).

A violência nas empresas contemporâneas não é repressiva, e sim de natureza psíquica. A empresa propõe um ideal comum, que deve ser o ideal dos empregados (GAULEJAC, 2007). Os valores individuais não devem estar em ruptura com os da organização, o que justifica, por exemplo, procedimentos de seleção cada vez mais sofisticados.

Estudos conduzidos por Souza e Marques (2014), demonstram que as práticas de gestão de pessoas podem adotar as chamadas "receitas de sucesso", na busca de melhores resultados e influenciar o comprometimento organizacional. Já os estudos de Cavazza *et al.* (2014, p. 7) sinalizam que essas práticas estudadas por Souza e Marques (2014), podem "moldar os indivíduos aos ditames do modelo moderno de capitalismo", operam como um adestramento, ajustando a personalidade das pessoas às expectativas da organização. Tais ações promovem a hegemonia interna e facilitam a adoção de práticas destinadas ao sequestro da subjetividade (FARIA, 2011c).

### 3.4 ALICIAMENTO DA SUBJETIVIDADE

É importante destacar, quando se abordam processos de aprisionamento psíquico, a utilização de conteúdos religiosos e de processos de evangelização como parte das estratégias de algumas organizações na construção da identidade,



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



[...] a espiritualidade pode incrementar o potencial intuitivo e criativo dos colaboradores, fomentar a honestidade e a confiança entre os membros organizacionais e entre eles e outros *stakeholders*, incrementar o sentimento de realização pessoal dos indivíduos, revigorar o empenho dos colaboradores na organização e promover o desempenho organizacional. (MATOS *et al.*, 2011, p. 51).

Estudos realizados por Lindstrom (2009) revelam que diversas marcas de empresas podem cativar e despertar nas pessoas identificação semelhante àquela de uma religião rituais religiosos, valores e regras de conduta, utilizados pelas empresas, expressam interesses das classes dominantes e promovem a união entre as pessoas pela fé, tal qual sugerido pelos estudos de Kets de Vries e Miller (2013). Segnini (2009, p. 110) destaca o interesse das organizações em “mobilizar aspirações profundas do trabalhador no sentido de lhes fornecer uma resposta às contradições que vivencia na sociedade e na organização”.

Além disso, as chamadas “universidades corporativas” são, em verdade, maneiras encontradas pelas organizações para fortalecer os vínculos dos empregados, sequestrando as relações afetivas. São formas de “incrementar os níveis de comprometimento e de fidelidade, em uma palavra, subjugar” (FARIA; LEAL, 2007, p. 183).

Para finalizar, Faria e Meneghetti (2007) identificam em seus estudos cinco expressões do sequestro da subjetividade: pela identificação, essencialidade, colaboração solidária, eficácia produtiva e envolvimento total. Duas delas integram o referencial teórico deste trabalho. Primeira, *identificação*: o imaginário instituído pela empresa impulsiona o afincamento, a dedicação e o crescente empenho nos projetos organizacionais e faz com que o funcionário considere o trabalho como parte de si. Segunda, *envolvimento total*: o que se destaca é a ação coletiva de responsabilidade compartilhada, tendo por finalidade alcançar os objetivos da empresa. Para se manter competitivo, o trabalhador precisa se diferenciar dos demais. Revela, então, disposição afetiva a responder às iniciativas da empresa com elevado comprometimento e entrega à sedução e ao encantamento, proporcionados especialmente pelos valores organizacionais.

#### 4. METODOLOGIA

O estudo descreve um fenômeno eminentemente subjetivo, dada a singularidade da temática, (YIN, 2005), e demanda a análise de caráter interpretativo. Assim, optou-se por realizar uma pesquisa **qualitativa, descritiva**, e pelo método de **estudo de caso** (COLLIS; HUSSEY, 2005; VERGARA, 2013).

A escolha da empresa, objeto de estudo, partiu da leitura das edições de 1999 e 2013 de guias destinados a apontar as melhores empresas para se trabalhar. A selecionada atraiu a atenção da mídia para as suas práticas em 11 das 18 edições da revista EXAME/ VOCÊ S/A, e em nove das 11 edições do suplemento “Valor Carreira” do jornal *Valor Econômico*.

A pesquisa foi conduzida na sede da Alpha, localizada na região Sul do Brasil, e em quatro lojas dessa varejista situadas na cidade de Belo Horizonte-MG, e envolveu 32 participantes: o presidente, a diretora de recursos humanos e 30 funcionários escolhidos aleatoriamente pela facilidade de acesso na sede e nas lojas visitadas.

Por meio de entrevistas semiestruturadas, gravadas, transcritas e com duração de uma hora cada, foram coletadas as percepções do presidente e a diretora de recursos humanos para práticas em gestão de pessoas responsáveis pelo processo de construção da identificação dos funcionários com a empresa. As entrevistas na sede da Alpha aconteceram em junho de 2014.

Para descobrir o que os funcionários pensam em relação a essas questões, os dados foram coletados por meio de 30 entrevistas não estruturadas. A entrevista aconteceu sem



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



obediência a um roteiro, como orienta Marconi e Lakatos (2003), e permitiu ser respondida sem atrair a atenção dos respondentes para a coleta do depoimento.

As 30 entrevistas aconteceram nos meses de junho, outubro e novembro de 2014, concomitante à realização da observação não participante, outra técnica empregada na coleta de dados.

A observação, com duração total de 30 horas, foi realizada no interior das lojas pré-escolhidas e na lanchonete da sede, tendo a pesquisadora assumido a condição de cliente. Ou seja, procurou-se ambientes propícios nos quais acontecem o conjunto de atitudes comportamentais objeto de investigação, e permitiu evidenciar dados não constantes das entrevistas com o presidente e a diretora de RH.

A sistematização das informações mais significativas, oriundas de observações e entrevistas, se deu por meio da elaboração de anotações *a posteriori* em caderno.

A partir de dados de *turnover* e de tempo de empresa dos empregados, compilados durante a realização da entrevista na sede, pretendeu-se conferir possível relação entre permanência e grau de identificação com a empresa, como sugere a mídia.

Como fonte secundária da pesquisa documental (MARCONI; LAKATOS, 2003), foram coletados materiais tais como: código de conduta, tábua de valores corporativos e histórias disponíveis no website, jornal de circulação interna, e dados divulgados em cinco Guias distintos (EXAME, 1999; VOCÊ S/A, 2013; VOCÊ S/A, 2014; VALOR CARREIRA, 2013; VALOR CARREIRA, 2014) em que Alpha é mencionada.

A técnica escolhida para tratamento de dados foi a análise de conteúdo. Na expressão de Bardin (2011, p. 37), é possível "pôr em evidência a 'respiração' de uma entrevista não diretiva", e capturar a percepção dos sentimentos durante a realização das entrevistas, principal meio de coleta de dados deste estudo.

A definição das categorias para análise aconteceu após a realização das entrevistas e a observação não participante. Essa decisão permitiu ampliar o referencial teórico e construir categorias de análise mais amplas e menos fragmentadas.

Há, ao final, uma reflexão em busca de evidências que permitam interpretar os achados empíricos à luz da literatura adotada, e construir a explicação para o processo da construção de identificação com a Alpha.

## **5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A análise dos dados coletados, e com apoio no referencial teórico, possibilitou agrupamento em quatro categorias distintas: a) apelo à sedução; b) o mito do herói; c) a força do hino; e d) orgulho de pertencer. Essas categorias vinculam-se a duas formas de sequestro da subjetividade identificadas em estudos de Faria e Meneghetti (2007). A primeira é o sequestro por meio da identificação; e a segunda, pelo envolvimento total.

Antes de finalizar, mostram-se contradições observadas em Alpha e são sugeridas conclusões a respeito da forma como se dá o processo de construção da identificação de funcionários em relação a Alpha.

### **5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

O presidente (E1) e a diretora de RH (E2), participantes da entrevista semiestruturada, trabalham em Alpha há 22 anos. Os participantes da entrevista não estruturada totalizam 30 pessoas, sendo três gerentes (E3, E24, E32); dois supervisores (E10, E28); dois administrativos (E4, E5); quatro caixas (E19, E23, E26, E27) e 19 vendedores (E6, E7, E8,



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



E9, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E20, E21, E22, E25, E29, E30, E31), com tempo de empresa situado entre 15 dias a 16 anos.

## 5.2 APELO À SEDUÇÃO

O trabalho faz parte de uma arena essencial da vida das pessoas e é capaz de mobilizar a personalidade do indivíduo por inteiro, afirma Dejours (2012). A Alpha demonstra conhecer bem esses elementos da natureza humana, em especial a parte invisível ligada à subjetividade dos indivíduos.

Tudo começa na questão de princípios e valores. E, então, o que a gente vê é que os princípios e valores, muitas vezes, estão escritos, mas não são praticados. E aqui você verifica que os nossos princípios e valores são coisas muito importantes (E1).

Tudo tem que fazer sentido para as pessoas (E2).

Os valores da Alpha, apresentados na ambiência do estudo, destinam-se a despertar nos funcionários a vontade de trabalhar em uma obra comum e de mobilizar a formação de ligações de cooperação entre os indivíduos. A empresa quer despertar a estima, a confiança, o respeito comum às regras do trabalho e a adoção de uma postura moral que satisfaça interesses singulares e corporativos.

Mais do que isso, tais valores são a forma de impor as concepções da Alpha. Oculta o interesse econômico presente na suposta realização dos interesses e desejos do cliente. Busca atrair seguidores para as crenças da empresa e formar uma coesão interna a partir de mensagens e discursos.

É a nossa realização: nos colocamos no lugar de nossos clientes, fazendo por eles tudo aquilo que gostaríamos que fizessem por nós. Devemos entender seus desejos e necessidades, exceder suas expectativas (*WEBSITE DA ALPHA*).

Todos aqui são muito felizes, sorridentes. O ambiente é muito agradável. As pessoas se respeitam e estão dispostas a ajudar umas às outras (E5).

Tanto o cliente como nós mesmos; a gente tenta sempre satisfazer quem está aqui. Até mesmo entre os colaboradores (E20).

Não trabalho nessa equipe. Estou aqui para ajudar esses colegas que estão em treinamento (E22).

Percebe-se na fala dos entrevistados que o primeiro valor organizacional atua como espelho para o funcionário e evidencia um esforço em atender às necessidades de clientes, colegas e terceiros não vinculados à estrutura da Alpha.

O apelo à sedução começa no processo de seleção. Perguntados sobre o que caracteriza um bom profissional para trabalhar na Alpha, o presidente e a diretora de RH reproduzem o modo como as pessoas são escolhidas para contratação, promoção e a continuidade da relação com a empresa. Semelhante ao processo descrito por Faria e Soboll (2007), buscam o candidato que tenda à aceitação pacífica dos atos discursivos e valores apregoados da Alpha. Pessoas dotadas de autocontrole, e cuja subjetividade possa ser capturada com facilidade pela empresa.

Contratamos, desenvolvemos e mantemos as melhores pessoas que gostam de gente, que têm paixão pelo que fazem e brilho nos olhos. São pessoas que aceitam o novo, são obstinados, persistentes, vontade de fazer diferente e gostar de fazer coisas simples (E2).

Usamos muito as redes sociais Facebook, Twitter, LinkedIn para divulgar vagas e conhecer as pessoas (E2).

Os nossos valores têm a ver com o nosso jeito. O que a gente quer é ... a nossa realização está em exceder as expectativas dos clientes. Nosso jeito é fazer as coisas



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



simples, ágeis e com muita energia e paixão. Então, a gente busca selecionar pessoas que têm a ver com isso (E3).

Aqui não se discrimina as pessoas. Você pode ser de qualquer jeito, ter tatuagem, homem pode usar brinco e cabelo grande (E15).

Quando a gente entra para a empresa, eles perguntam aonde a gente acha que vai se encaixar melhor. Depois, se não deu certo, se a gente não gostou, é só pedir para trocar e eles mudam a gente de seção (E14).

"Eles não contratam gente de fora se podem contratar o próprio funcionário" (E25). Nesses fragmentos discursivos transparecem objetivos racionalizadores e justificadores da escolha da empresa. Revela a adoção de procedimentos que favorecem à contínua reprodução e submissão aos valores organizacionais (FARIA; MENEGHETTI, 2007).

Percebe-se que a violência na Alpha não é física ou repressiva, e sim de natureza psíquica. Trata-se de um verdadeiro processo de "evangelização", expressão adotada pelo próprio presidente, pelo qual os funcionários são levados a internalizar as regras e os valores da empresa. Tudo acontece, principalmente, durante o programa de ambientação, que tem a duração de duas semanas. Na primeira semana, os esforços destinam-se a introjetar a ideologia da empresa, sobretudo pelo uso de elementos simbólicos tais como missão, valores e o hino da empresa - um ritual de passagem. É quando o funcionário deixa de ser um estranho e passa a integrar um novo grupo, nas palavras de Freitas (2007). Já na segunda semana, acontece o treinamento prático de loja e das características dos produtos comercializados. A ambição do RH da Alpha é fazer com que as pessoas sintam-se bem-vindas.

Quando chegam, são bem recebidos. Durante quatro ou cinco dias se fala sobre valores, e temos, sistematicamente, programas reforçando esses valores, como, por exemplo, as convenções com as lideranças, em um grande esforço de comunicação (E2).

Aqui é o melhor emprego da minha vida [*em quantos lugares você já trabalhou?*]. É o meu primeiro emprego. Fui contratada há 15 dias (E21).

A cortesia e as saudações verbais dirigidas aos clientes, e observadas na entrada das lojas da Alpha, demonstram o fiel cumprimento do papel conferido aos funcionários no ato da contratação, devendo agir como se tivessem aceito tais obrigações (GOFFMAN, 1985). Abster-se de raiva é o que se espera dos funcionários "Aqui não tem espaço para pessoas mal-humoradas" (E4). Perguntados sobre as razões que os levam a agir dessa maneira, as respostas aconteceram sem qualquer titubeio: "Temos por filosofia: atender bem aos clientes" (E14); "Estou aqui somente para satisfazê-la" (E18).

### 5.3 O MITO DO HERÓI

Para Siqueira (2004) e Gaulejac (2007), as empresas fornecem aos funcionários um projeto de vida. São ações que, de acordo com Faria e Meneghetti (2007, p. 183), atuam como "cimento emocional" na mobilização do imaginário e das relações afetivas, resultando na "submissão consentida" ou no chamado "sequestro da subjetividade".

Os discursos da Alpha, tomados de consistência e coerência com valores sociais (FREITAS, 2002), levam os funcionários a querer agir em sintonia com a dinâmica intersubjetiva do fascínio como forma de reconhecimento no trabalho pelo cliente, colegas e dirigentes. Tal desejo é legitimado pelo interesse e pela necessidade de inserção no ambiente, de maneira a serem aceitas, o que para Dejours (2012) constitui um dos pilares da construção da identidade no trabalho.

Quando eu acordo, eu procuro fazer o melhor que eu posso fazer a cada dia. Eu podia muito bem dobrar sua calça, colocar na sacola e dizer assim: "De fato, não





28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



fazemos esse serviço. Não vamos desamassar essa dobra no bolso". E, às vezes, é um pequeno detalhezinho que para você vai fazer toda a diferença (E9).

Alpha adota a prática de solicitar a redação de histórias. Os funcionários, chamados de heróis, escrevem sobre ações realizadas em busca de superar as expectativas e fascinar os clientes. Enquanto agem dessa forma, atestam o servilismo aos valores organizacionais e ao refrão didático e ideológico utilizado pela Alpha, os funcionários serão igualmente bem tratados pelos clientes.

É a questão do reconhecimento dos nossos heróis. Tem muita gente aqui da matriz fascinando as pessoas, mas grande parte desse fascínio está acontecendo nas lojas. E aí a gente começa a verificar e reconhecer os que realmente estão praticando o fascínio perante os clientes (E1).

As histórias trazem depoimentos reveladores de ajuste do comportamento individual ao imaginário instituído pela Alpha (FARIA; MENEGHETTI, 2007). No relato a seguir, uma funcionária decide confeccionar, graciosamente, um vestido procurado e não encontrado por determinado cliente. Observe-se que, além de satisfazer a necessidade do cliente, a tarefa é realizada em horário destinado ao repouso, tamanha é a identificação pessoal com os valores difundidos.

Comovida com a necessidade do cliente, peguei o modelo procurado e fui para casa determinada a ajudá-lo. Costurei profissionalmente e não foi difícil realizar a tarefa. Algumas horas mais tarde, estava com o tão sonhado vestido pronto. Liguei para avisar de que poderia vir buscar o vestido. Ele estava feliz e surpreso quando disse que não custaria nada. Ele me agradeceu, realmente deslumbrado (WEBSITE DA ALPHA).

Os autores das melhores histórias se tornam-se uma celebridade interna, com as ações de reconhecimento aos "heróis":

Todos os meses são enviadas as histórias dos colaboradores retratando as situações de encantamento. No final do mês são escolhidas as melhores histórias, e essas recebem um prêmio em dinheiro e saem na revista interna. No final da campanha, que dura um ano, o autor da melhor história recebe um superprêmio em dinheiro. A unidade que tem as melhores histórias também recebe uma premiação e um valor para fazer uma festa para os colaboradores (E3).

Para Freitas (2002), ações como essa manipulam a dimensão simbólica e imaginária das pessoas, tornando crível e atingível o mito do herói, valor cultuado na sociedade atual. Revelam novas configurações de controle sobre o trabalho, resultam em aprisionamento psíquico (FARIA, 2011c), e mobilizam a entrega aos valores e ideologias cultuados na Alpha.

#### 5.4 A FORÇA DO HINO

Cornelsen (2014) escreve que as organizações criam discursos com os quais os funcionários possam se identificar e, assim, se sentirem parte integrante do contexto.

Na Alpha não seria diferente. Durante o ritual de chegada, algo considerado essencial é conhecer o hino da empresa. Cantado diariamente, seguido por uma salva de palmas, destina-se a inspirar os funcionários no início da jornada de trabalho, afirmou a diretora de RH.

Para Foucault (2012), os discursos, longe de serem transparentes ou neutros, abrigam de modo privilegiado uma estrutura de poder. Devem ser analisados os elementos da sua construção e identificados os princípios que procuram sustentar, transmitir ou reforçar. O hino emprega palavras de valor representativo para fixar valores e o comportamento esperado.

Vem chegando um novo dia  
Deixe de lado as tristezas;  
Esqueça o lado negativo e abra o seu coração



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Não esconda sua alegria quando superar fraquezas  
E descobrir que não está sozinho, não  
É preciso ter sentimento  
Gostar do que faz!  
Saber viver e aprender a amar.  
Viva em cada momento em busca da paz  
Abra a sua mente, esteja pronto para encantar

A leitura desse trecho favorece perceber o quanto a Alpha busca exaltar a alegria e a afetividade. O hino faz apelo à fidelidade e à emoção - "abra a sua mente, esteja pronto para encantar" - uma estratégia destinada a ampliar o comprometimento dos funcionários. Como assinalado Faria (2011c), a Alpha busca capturar a essência dos funcionários e oferecer-lhes um modo de ser e de agir - "Gostar do que faz!" - e reforça o terceiro valor organizacional.

As palavras do hino são permeadas de ideologia. Nada se conquista sem muito esforço e dedicação. Essas palavras têm peso no imaginário das pessoas. Inspiram confiança e fé, elementos que favorecem o sequestro da subjetividade (FARIA; MENEGHETTI, 2007).

Encante e será encantado, é como uma magia.  
Trate todos como irmãos, sem ver para crer.  
Quem trabalha com dedicação tem sempre uma lembrança  
Quem ama o que faz, tem brilho no olhar  
Refrão: Encantar é fazer o que não se espera  
Encantar é ver o que ninguém enxerga  
Encantar é mostrar muita vontade  
Encantar é vida com muita humildade  
É fácil ser contagiado, lembra uma filosofia  
Parece uma religião, é nosso jeito de atender.

O refrão, especialmente, aponta um caminho e procura despertar nas pessoas sentimentos de identificação semelhantes àqueles de uma religião (LINDSTROM, 2009; SEGNINI, 2009).

As significações imaginárias fornecidas pelo hino da Alpha carregam conteúdo pautado, em especial, no segundo valor da Alpha, que trata de questões ligadas a energia, paixão, atitude e comportamento. Trata-se de manusear, despertar emoções primitivas, segundo Kets de Vries e Miller (1995), elemento do processo de identificação a serviço de demandas racionais (WASIELEWSKI, 2011).

O hino influencia sobretudo pela conjugação da vontade do líder com imagens, desejos e crenças compartilhados pela maioria das pessoas (DAVEL; MACHADO, 2001). Cantam o hino quando a meta é alcançada, afirmam os entrevistados E8, E9, E23, E29, E32. E o depoimento a seguir sinaliza possível alcance da aspiração da Alpha e o sequestro pela identificação: "Quando os resultados estão ruins, a gente canta o hino ainda com mais força, para espantar o desânimo. São palavras para incentivar a esperança e a união da equipe" (E20).

Pelas palavras escolhidas para integrar o hino, Alpha convida à humildade, à união e à aceitação pacífica dos acontecimentos. Estimula a simplicidade e resignação como alternativa para enfrentar as idiossincrasias da sociedade contemporânea. Percebe-se que superação das adversidades virá por meio da adesão aos princípios da Alpha indicando uma forma sutil e velada do poder sobre as pessoas:

A companhia tem os seus princípios e valores e, aí, busca muita simplicidade para poder, cada vez mais, ser útil no dia a dia e atender às expectativas dos clientes, porque hoje em dia, querendo ou não, principalmente para quem está no varejo, lidar com pessoas é fundamental (E10).



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Tenho muito orgulho de trabalhar na Alpha. Se acreditarmos no potencial que temos, com esforço e humildade, a empresa nos ajuda a chegar onde queremos (Jornal interno).

A gente pensa em crescer sempre profissionalmente e hierarquicamente também. E a gente sabe que tudo tem o seu tempo. E que, às vezes, determinada coisa não acontece no tempo daqui, e que pode ser que não era no tempo de Deus. Naquele momento, realmente, você não estava preparado para as coisas, mas em contrapartida, você é reconhecido de outra maneira, igual a Alpha que foi reconhecida por alguns órgãos de imprensa, como uma das melhores empresas (E10).

Os três depoimentos demonstram amor a Alpha e uma espécie de cooptação do inconsciente individual pela empresa, confirmando a dupla face do processo identitário, de singularidade e de pertença a um grupo, estudado por Freitas (2002).

Além do hino organizacional, cada loja cria um hino próprio, como elemento de socialização e instrumento de influência na criação de crenças e atitudes. A suposta liberdade de criação, entretanto, é tacitamente controlada, uma vez que a elaboração do hino deve reforçar os valores organizacionais, submetendo todos a um só princípio e garantindo a sua continuidade, tal qual revelado por Foucault (2007).

Cada loja, antes da inauguração, prepara um hino que fala da região, dos hábitos. [...] a própria escolha da música torna-se uma referência para eles. Vincula com o que é conhecido por eles; e, é claro, com as palavras da Alpha, em uma música que fala para eles, que tenha sentido para eles. Então, desde aí, você cria um vínculo emocional com as pessoas (E2).

O hino aqui da loja fui eu que escrevi. Sabe, eu estava em casa, pensando na empresa, quando veio a ideia. No dia seguinte, mostrei para o gerente, e ele aprovou (E32).

Temos um grito de guerra. São três palavras: esperança, união e garra. É que, às vezes, estamos tão apertados que não dá tempo de cantar o hino inteiro. Então, a energia para começar o dia é obtida gritando essas palavras e aplaudindo em seguida (E18).

Têm-se nesses fragmentos de discursos de E32 e E18 elementos reveladores de identidade com a Alpha. Fica demonstrado possível êxito da prática de RH no processo de construção da identificação com Alpha, por meio do sequestro da subjetividade.

## 5.5 ORGULHO DE PERTENCER

As pessoas se identificam com aquilo que traz significado à sua existência. Pode-se inferir que a Alpha se apoia na força da marca ao compor seu quadro de empregados. Para Bauman (2008) e Fischer (2012), a mídia exerce inegável influência no comportamento das pessoas. A popularidade conquistada pela empresa seduz. A diretora de RH credita a tais publicações à facilidade para atrair profissionais. Alpha recebeu 20 mil inscrições para o programa de *trainee*. Segundo a diretora, esse número é resultado da exposição positiva pela mídia que a marca alcançou.

Tal como citado na literatura utilizada (DAVEL; MACHADO, 2011; KJÆRGAARD; MORSING; RAVASI, 2011), a construção da identificação é resultado de afinidade, e depende das interações vividas com as lideranças. É um investimento de longo prazo, resultado da prática de valores e alinhamento constante das lideranças. A Alpha demonstra não se descuidar da ação do líder para, a partir daí, surgir uma simpatia mútua e ressonância no imaginário das pessoas. A empresa investe na formação de lideranças. São 118 horas de treinamento por ano, como afirmou a diretora de RH, o que pode ser chamado de "ações de realinhamento". As pessoas se reúnem com o propósito de interação, se manterem fiéis aos valores organizacionais e aos papéis conferidos pela Alpha, esclarece a diretora.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



A gente faz pesquisa de engajamento sistematicamente. A gente sempre está preocupada com as melhorias. Eu acho que estar entre as melhores para se trabalhar é o reconhecimento de que a gente está no caminho certo (E2).

Ao serem questionados sobre as razões que levam a empresa à indicação como um dos melhores lugares para trabalhar, as respostas evidenciam sequestro pela identificação e confirmam o papel das lideranças da Alpha:

Aqui as pessoas são alegres, tratam a todos muito bem. (E5)

Aqui é um lugar maravilhoso. Saio tranquila de casa, deixando minha família. Sei que vou para Alpha. Venho feliz no ônibus, e não triste como outras pessoas. (E9)

É o lugar para quem tem objetivos de vida. É o melhor lugar do mundo para se trabalhar. (*Quantos empregos teve?*) É meu primeiro emprego. Tenho 15 dias de contratada. (E21)

O colaborador não é desligado do dia para a noite, sabe. A filosofia daqui é a questão participativa. Então, tudo o que é feito na loja, no corporativo, tem que ser baseado naquilo que vá garantir que desde o colaborador lá do chão até a direção estão falando a mesma língua. Não tem aquela hierarquia distante. Como diz, assim, tem os cargos e tudo, mas a forma de gestão que é participativa (E10).

Eu nunca trabalhei em outra empresa, mas é a filosofia da Alpha o que mais me agrada aqui. Eu gosto de estar aqui, de vir trabalhar aqui. Venho feliz. Sou grata por estar aqui e faço tudo para tornar o dia melhor. Procuo fazer o melhor a cada dia. Gosto de tudo desde a hora que eu chego. Eu me sinto bem no final do dia. Temos de fazer o que se gosta e eu me identifico com a filosofia de Alpha. [*Que filosofia é essa?*] A gente procura atender bem, tratar bem a todos, clientes, colegas. Todo mundo procura ajudar (E9).

Observa-se nos funcionários a satisfação com as oportunidades de crescimento. Segnini (2009) ressalta que essa ação de proporcionar oportunidade de crescimento atua como uma manobra de relações de poder capaz de aprisionar a subjetividade dos funcionários. A carreira e o *status* profissional conferido por Alpha atua diretamente sobre o imaginário das pessoas, tornando-se expressão de sucesso e realização profissional. A Alpha informa proporcionar "a mesma escada para que todos os colaboradores possam subir na velocidade dos seus talentos, esforços e resultados" (E2). Ou seja, utiliza do seu poderio econômico para universalizar condutas como porta de entrada ao grupo de heróis, cultuado pela sociedade capitalista. Segundo Freitas (2002, p. 58), "esse pódio não foi construído para ser pisado por humanos mortais".

## 5.6 CONTRADIÇÕES NA ALPHA

Os resultados permitem inferir a existência de contradições na Alpha. Perguntados sobre as razões que levam à indicação da empresa como um dos melhores lugares para trabalhar, funcionários respondem: "É o que está no *site*" (E6); "Foi contado que é pelo fato das promoções, dão plano de carreira e, se precisa sair certo horário para estudar, eles liberam" (E29).

Ressalta-se a ausência de posicionamento individual ao responder. Os entrevistados se mostram receptivos a acatar mensagens transmitidas pela liderança, sem uma confirmação fundada em percepção pessoal. A resposta de E26 "ainda não sei, estou em fase de adaptação" sugere um distanciamento do fenômeno relatado pela mídia. Reforça os achados da pesquisa de Kjærgaard, Morsing e Ravasi (2011), de que as pessoas comparam vivências pessoais ao conteúdo veiculado na mídia. A ausência de confirmação cria tensão interna e pode explicar a taxa de rotatividade (40% ao ano) encontrada em Alpha.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar as práticas de gestão de pessoas responsáveis pelo processo de construção da identificação dos funcionários com a Alpha, de acordo com a visão do presidente e da diretora de recursos humanos, *vis-à-vis* a percepção de funcionários.

A literatura pertinente ao tema revela ser cada vez mais difícil para as empresas almejar o controle das pessoas apenas por meio de sistemas formais. Ações que resultam no sequestro da subjetividade ganham espaço no ambiente de trabalho, tornando os atores internos prisioneiros de crenças e imagens construídas pelas lideranças organizacionais.

Tendo como referência as formas de sequestro da subjetividade sublinhadas por Faria e Meneghetti (2007), realizou-se um estudo de caso na Alpha, empresa varejista, escolhida em razão da presença continuada na Lista de melhores para se trabalhar no Brasil.

Como resposta aos objetivos do estudo, identificaram-se três eixos que suportam as políticas de gestão de pessoas e conduzem ao processo de identificação. Primeiro, o eixo da sedução, que compreende as estratégias destinadas a atrair os profissionais e estimular aqueles que já estão na organização. O processo de ambientação, o uso de elementos estéticos e sensoriais - música, cores, aromas e elementos gráficos especiais - e diversos canais (pessoal, impressos e eletrônicos) para a comunicação e a internalização dos valores e informações consideradas essenciais pela Alpha. A observação da dinâmica das lojas revela que a ideologia de tratar bem os clientes, citada pelo presidente como valor central, encontra-se bem sedimentado e é replicado a todo instante.

O segundo eixo relaciona o papel do líder no processo de construção da identificação e na mobilização afetiva dos funcionários. Destacam-se os investimentos no desenvolvimento das lideranças, carisma do presidente, replicado e reforçado nas ações de comunicação do RH. Não obstante o *turnover* presente na Alpha, a influência e a conquista de liderados, aptos a reforçar e reproduzir as mensagens empresariais - o Hino, por exemplo - garantem a sedução dos funcionários cativos, a continuidade da ideologia prescrita pela alta administração e a presença na mídia como "melhor empresa para se trabalhar".

O mito do herói, terceiro e último eixo, se transformou em tema da modernidade para traduzir aqueles funcionários aptos a se desdobrar para atender às necessidades organizacionais. Gera o ambicionado reconhecimento pessoal, cria celebridades e alimenta valores socialmente aplaudidos (FREITAS, 2002). E isso foi revelado na Alpha. Chamados de "heróis", a ação abre espaço para e estimula relações de obediência, lealdade e devoção aos valores organizacionais, tal qual estudado por Faria e Meneghetti (2007).

Na percepção dos funcionários a identificação com Alpha é resultado das oportunidades de crescimento, a filosofia interna e confiança na liderança.

O que se depreende da análise realizada é que Alpha não se preocupa com a autoestima dos funcionários. O interesse da empresa concentra-se em ter pessoas felizes no quadro funcional avessas a qualquer sentimento negativo, reforçando a ideologia da pós-modernidade veiculada pela mídia (BAUMAN, 2008).

Por se tratar de estudo de caso, não se pretende com o presente trabalho, esgotar as análises e reflexões acerca do processo de construção da identificação organizacional.

Este estudo descortina a possibilidade de aprofundamento na temática envolvendo as causas para a rotatividade de funcionários em empresa supostamente considerada uma das melhores para se trabalhar.

Como limitações da pesquisa, o presidente e a diretora de RH puderam se preparar para o contato com a pesquisadora, o que poderia levá-los a atribuir atenção ao conteúdo das



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



falas e garantir as promessas anunciadas pela mídia. A literatura adotada informa que afrouxar no desejo de causar a melhor impressão significaria para eles colocar em risco a imagem positiva atribuída à empresa pela mídia (KJÆRGAARD; MORSING; RAVASI, 2011).

Com a apresentação do hino de uma das lojas visitadas finaliza-se o artigo:

Queremos ser uma equipe arrasadora,  
Uma equipe encantadora!  
Hoje vai ser um belo dia,  
Por isso vamos trabalhar com alegria.  
Vamos encantar a galera  
Essa é a nossa chance de fazer acontecer  
Somos a 61 e o nosso lema é vencer  
Sempre pra frente  
A nossa meta alcançar  
Vamos 61  
Hoje é dia de encantar (autor E32)

## 6. REFERÊNCIAS

**BARDIN, Laurence.** Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011. 279p.

**BAUMAN, Zygmunt.** Vida para o consumo: a transformação das pessoas em mercadoria. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008. 199 p.

**BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas.** 13. ed. A construção social da realidade. Petrópolis: Vozes, 1973. 247p.

**CAVAZZA, Bruna Habib et al.** O silêncio dos inquietos: análise de discurso crítica do *teaser* de um programa de *trainee*. In: ENCONTRO DE ESTUDOS

**COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger.** Pesquisa em administração um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349 p.

**CORNELSEN, Élcio Loureiro.** Análise do discurso no âmbito dos estudos organizacionais: uma abordagem teórica. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua et al. Análise do discurso em estudos organizacionais. Curitiba: Juruá, 2009. 316p.

**CORNELSEN, Élcio Loureiro.** O simbolismo em organizações desportivas: o caso do Fluminense e seus hinos. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8.,2014, Gramado: Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. CD-ROM.

**DAMÁSIO, António R.** E o cérebro criou o homem. São Paulo: Companhia das Letras, 2011. 439p.

**DAVEL, Eduardo Paes Barreto; MACHADO, Hilka Vier.** A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 107-126, 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000300006&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000300006&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 03 abr. 2014.

**DEJOURS, Christophe.** Trabalho vivo: trabalho e emancipação. Brasília: Paralelo 15, 2012. t. 2, 222p.

**ENRIQUEZ, Eugène.** O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester. (Org.). Vida psíquica e organização. Rio de Janeiro: FGV, 2002b. Cap. 2, p. 23-40.

**ENRIQUEZ, Eugène.** Vida psíquica e organização. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester (Org.). Vida psíquica e organização. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002a. Cap. 1, p.11-22.

**EXAME.** As 1.000 melhores e maiores empresas do Brasil. São Paulo, jun. 2014.

**EXAME.** As 50 melhores empresas para você trabalhar. São Paulo, n. 695, 1999.

**FARIA, José Henrique de.** Economia política do poder: as práticas do controle nas organizações. Curitiba: Juruá, 2011c. v. 3, 192 p.

**FARIA, José Henrique de.** Economia política do poder: fundamentos. Curitiba: Juruá, 2011a. v. 1, 202 p.

**FARIA, José Henrique de; MATOS, Raquel Dorigan de.** Controle, organização e trabalho. In: FARIA, José Henrique de (Org.). Análise crítica das teorias e práticas organizacionais. São Paulo: Atlas, 2007. p. 300-316.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



- FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro.** O sequestro da subjetividade. In: FARIA, José Henrique de (Org.). *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 45-67.
- FISCHER, Gustave-Nicolas.** Espaço, identidade e organização. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). *O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 2012. v. 2, p. 81-102.
- FOUCAULT, Michel.** *As palavras e as coisas*. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007. 541 p.
- FREITAS, Maria Ester.** A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester (Org.). 2. ed. *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2002. Cap. 3, p.41-73.
- FREITAS, Maria Ester.** *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thompson Learning, 2007. 108 p.
- GARCIA, Fernando Coutinho.** *Práticas gerenciais sedutoras e alto desempenho organizacional de empresas mineiras: a percepção de altos executivos*. 2013. Projeto de pesquisa (Mestrado Acadêmico em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2013.
- GAULEJAC, Vincent de.** *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. 2. ed. Aparecida, SP: Ideias e Letras, 2007. 334 p.
- GOFFMAN, Erving.** *A representação do eu na vida cotidiana*. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1985. 236 p.
- KETS DE VRIES, Manfred F. R.** *Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. São Paulo: Atlas, 1997. 215p.
- KETS DE VRIES, Manfred F. R; MILLER, Danny.** Narcisismo e liderança: uma perspectiva de relações de objetos. In: LAPIERRE, Laurent (Coord.) *Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia*. São Paulo: Atlas, 1995. p. 281-301.
- KETS DE VRIES, Manfred F. R; MILLER, Danny.** Relações de transferência na empresa: confusões e atritos no processo decisório. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). *O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 2012. v. 2, p. 103-121.
- KJÆRGAARD, Annette; MORSING Mette; RAVASI, Davide.** Mediating identity: a study of media influence on organizational identity construction in a celebrity firm. *Journal of Management Studies*, Copenhagen, v. 48, n. 3, p. 514-543, May 2011.
- LANCMAN Selma; SZNELWAR, Laerte Idal.** (Org.) *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. 3. ed. Brasília: Paralelo 15, 2011. 512 p.
- LAPIERRE, L. Os fantasmas e seus textos.** In: LAPIERRE, L (Coord.). *Imaginário e liderança: no governo, nas empresas e na mídia*. São Paulo: Atlas, 1995. p. 45-76.
- LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean.** *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artmed, 1999. 340 p.
- LEVISKY, David Léo.** Se Deus é uma ilusão, sou fruto de sua criação: o psicanalista, sua religiosidade e a religião. In: *Revista Brasileira de Psicanálise*. São Paulo, Volume 48, n. 3. 2014. p. 164-175
- LINDSTROM, Martin.** *A lógica do consumo: verdades e mentiras sobre por que compramos*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009. 207 p.
- MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva Maria.** *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.
- MATOS, Fátima Regina Ney et al.** Do "relho" à "reza": a espiritualidade como estratégia de controle nas organizações. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, Campo Largo*, v. 10, n. 2, p. 48-63, jul./dez. 2011.
- MINTZBERG, Henry.** *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2010. 304 p.
- PIMENTA, Solange Maria; CORRÊA, Maria Laetícia.** A arte e os arcanjos da sedução nas organizações contemporâneas. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz Alex Silva (Org.). *Simbolismo organizacional no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 229-252.
- SEGNINI, Liliana Rolfesen Petrilli.** Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria (Org.). *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 89-112.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



**SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares Siqueira.** O discurso organizacional em recursos humanos e a subjetividade do indivíduo: uma análise crítica. 2004. 250 f. v. 1. Tese (Doutorado) - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2004.

**SOUZA, Élide Patrícia de; MARQUES, Antônio Luiz.** Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: considerações teóricas sobre como o comprometimento pode ser tratado nas organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado. Anais... Gramado, ANPAD, 2014. CD-ROM.

**SZPILKA, Jaime.** Algumas reflexões sobre identificação. In: Livro anual de Psicanálise XV - 2001 1. ed. São Paulo: Escuta, 2001. p. 217-229.

**TAMAYO, Álvaro.** Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros (Org.), Valores e comportamento nas organizações. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 160-186.

**TANURE, Betânia; CARVALHO NETO, Antônio; ANDRADE, Juliana.** Executivos: sucesso e infelicidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 180 p.

**VALOR ECONÔMICO.** Valor Carreira - As melhores na gestão de pessoas. São Paulo, ano 11, n. 11, out. 2013. (Suplemento).

**VALOR ECONÔMICO.** Valor Carreira - As melhores na gestão de pessoas. São Paulo, ano 12, n. 12, out. 2014. (Suplemento).

**VERGARA, S. C.** Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 14. ed. São Paulo: Atlas. 2013. 94 p.

**WASIELEWSKI, Patrícia L.** The emotional basis of charisma. Symbolic Interaction, v. 8 n. 2, p. 207-222, dez. 2011.

**YIN, Robert K.** Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.