

## O Mito do Gestor Herói: Construção Ideológica do Líder

**Autoria:** Patrícia Aparecida Abreu Moreira, Paula Cristina de Moura Fernandes, Miriam Novaes Machado, Deise Luiza da Silva Ferraz

Agradecimentos ao CNPq e à FAPEMIG pelo apoio na realização das pesquisas conduzidas pelo NEC-TraMa – Núcleo de Estudos Críticos Trabalho e Marxologia –, vinculado ao CEPEAD/UFMG – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais.

### Resumo

Nesse artigo, nos interessamos no modo de influenciar o comportamento dos trabalhadores, como produto de uma gestão do trabalho que se vincula a dispositivos operacionais que são ideológicos na medida em que direcionam tanto o pensamento quanto a ação para os objetivos da classe dominante, na qual suas ideias prevaleçam e sirvam de referência para a vida de todos, dominantes e dominados. Para os últimos, além da referência, é uma forma de dominação para a manutenção do *status quo* (MARX; ENGELS, 2007). Realizamos a análise do conteúdo de um documento elaborado por uma grande empresa, direcionada aos gestores, utilizando como subsídio os modos de operação da ideologia formulados por Thompson (1995) e também dos conceitos sobre Discurso Competente de Chauí (2012 e 2014). Na revisão da teoria, tratamos do tema ideologia de acordo com Marx e Engels (2007) Chauí (2012), Lukács (2013), Thompson (1995) e Pagès (1993), abordamos o conceito de ideologia da competência de Chauí (2014) e liderança, de acordo com Faria e Meneghetti (2011), Faria (2013) e Gaulejac (2014). A análise nos permitiu verificar o discurso ideológico presente no documento, focado em competências técnicas e relacionais, manifestando-se como contraditório e lacunar, apresentando um modelo do líder ideal, criando um mito do gestor herói, que aprisiona o líder concreto, em uma realidade imaginária que o envolve no ciclo incessante de superação de limites. Utilizando-se de figuras de linguagem, seduz o leitor a querer ser o que a empresa precisa e, assim, maximiza a exploração do capital à qual está submetido.

Palavras-chave: Ideologia, Liderança, Relações de Trabalho.

### 1. Introdução

As relações sociais de produção do sistema de capital, centrado no modelo da produção flexível, resposta à crise estrutural do capitalismo na década de 1970 possibilitada, dentre outros fatores, pelo desenvolvimento acelerado das tecnologias da informação e comunicação, foram reorganizadas, exigindo um controle cada vez maior da força de trabalho, não somente explicitado em suas formas rígidas, mas também ampliando as formas já existentes de manipulação sutil, intensa e totalizante da capacidade produtiva do trabalho, objetivando disponibilizar para o capital todas as capacidades humanas como força de trabalho: física, intelectual, emocional e a espiritual. Nessa dinâmica de exploração do trabalhador em sua inteireza, a ideologia tem um papel essencial, ao “reforçar a dominação e aumentar a exploração dos trabalhadores e não apenas mascarar as relações sociais de produção [...]” (PAGÈS, 1993, p. 74-75).

A adoção do modelo de produção flexível exige uma maior adesão e participação dos trabalhadores no ambiente de trabalho, ou seja, a sua cooperação para a efetivação do aumento da produtividade do trabalho (MOURA-PAULA; FERRAZ; MOREIRA, 2015). A subordinação do trabalhador representa para o capital a possibilidade de aumentar a produção de mais valor (MARX, 2013). E, se essa subordinação for quase sem resistências, tanto

melhor para o empresário. Uma das formas de garantir essa subordinação é a utilização do discurso ideológico que, conforme Chauí (2012), busca produzir uma lógica de identificação dos sujeitos sociais com as representações universalizadas da classe dominante, eliminando as diferenças, contradições e conflitos existentes. Ainda, segundo a autora, esse discurso é lacunar, porque são os termos ausentes que irão garantir a sua aparência de verdade.

Como Tragtenberg (2005), consideramos que a teoria da administração é ideológica, pois, vinculada às determinações sociais reais, enquanto técnica de trabalho industrial, administrativo e comercial, mediada pelo trabalho, distancia-se dessas determinações constituindo-se como um conjunto sistemático e organizado de ideias que representando os interesses de setores hegemônicos. Ela oculta o conflito de classe, apresentando uma suposta harmonia nas relações entre o capital e o trabalho.

Conforme Faria (2004), a produção flexível exige também que os indivíduos sejam capazes de se autorregular, internalizando tanto os valores da organização, quanto os seus mecanismos de controle. Isso é operacionalizado pelos programas de gestão de pessoas, que desde seu desenvolvimento enquanto campo de pesquisa para desenvolver tecnologias até as produções hodiernas, enfatizam o comprometimento, a lealdade, o envolvimento e a motivação do trabalhador, apelando, quando necessário, para a sua afetividade, elemento significativo da subjetividade.

A constituição da subjetividade ocorre na prática, na relação recíproca entre objetividade-subjetividade. Um processo ímpar para acessar e constituir a subjetividade que tem sido acionado pelos programas de gestão de pessoas é o educacional, em outras palavras, a formação continuada.

A formação continuada do trabalhador é uma necessidade imposta pela dinâmica do desenvolvimento do sistema capitalista, que precisa cada vez mais de pessoas identificadas e comprometidas com os valores e com a estratégia da corporação, além de suprir as consideradas deficiências advindas da educação acadêmica generalista e da experiência profissional de seus trabalhadores relativas às competências consideradas fundamentais de um processo de trabalho em particular. Para dar suporte a essa formação continuada, as empresas utilizam-se de treinamentos e de divulgação de normas e manuais que abordam tanto procedimentos técnicos quanto comportamentais. Nesse sentido, os manuais e treinamentos em gestão de pessoas constitui um material rico para análise das formas de operacionalização da ideologia, que atuam como elemento condicionante de produção de subjetividades específicas.

Cabe ressaltar que se trata da produção de subjetividades específicas e não de subjetividades únicas, pois ao capital, em última instância, não interessa a subjetividade do sujeito-trabalhador na execução do trabalho concreto mas sim a produção e controle da subjetividade que compõe o trabalho abstrato, não ignorando que a esse impescinde o primeiro. Ao capital interessa a subjetividade do trabalhador coletivo e não do indivíduo que se faz trabalhador-explorado na venda da sua força de trabalho. Nesse sentido, temos a preocupação de compreender o conteúdo que compõe a subjetividade desse trabalhador coletivo necessário ao capital, sobretudo ao que tange o aperfeiçoamento do processo de cooperação, do qual o gestor torna-se engrenagem fundamental. Movidas por essa preocupação, desenvolvemos a presente pesquisa que objetivou analisar as formas de operacionalização da ideologia contidas em um documento elaborado por uma grande empresa, direcionado aos gestores para o uso no processo de formação continuada.

O trabalho está estruturado em cinco partes. Após essa introdução, tem-se a apresentação do método e os procedimentos de coleta e de análise dos dados. Na terceira parte é feita a revisão

da teoria, com enfoque na teoria crítica, permitindo-nos realizar a discussão do tema ideologia a partir da compreensão do trabalho no sistema de capital como fator de exploração do homem. Além de tratarmos do tema ideologia de acordo com Marx e Engels (2007) Chauí (2012), Lukács (2013) e Thompson (1995), abordamos o conceito de ideologia da competência de Chauí (2014) e as discussões sobre liderança, de acordo com Faria e Meneghetti (2011), Faria (2013) e Gaulejac (2014). A análise do documento é realizada na quarta parte e, na quinta parte, tecemos nossas considerações finais.

## 2. Método

Nosso corpus de análise é um documento produzido por uma grande empresa, como parte do processo de formação dos seus gestores. Esse material compõe o Programa de Desenvolvimento de Líderes, lançado em maio de 2011 na empresa. O documento é distribuído e utilizado em programas de capacitação da empresa até hoje e seu conteúdo é utilizado nos discursos institucionais direcionados aos trabalhadores.

Vale ressaltar que a empresa que pesquisamos criou programas, ao longo de sua história, para formação de gerentes, sendo que duas grandes ações antecederam ao lançamento do programa que o material analisado integra. A primeira delas, o Programa Bolsa de Gerentes, foi iniciada em 1991 e, depois disso, em 1996, o Programa Novos Gestores. Interessa-nos a análise desse documento devido à sua abrangência, sua sistematização do que já havia sido discutido anteriormente e por possibilitar-nos verificar como a ideologia é comunicada aos trabalhadores da gerência.

Trata-se de um documento que serve como uma espécie de manual com diretrizes para atuação. Ele apresenta o tripé de atuação esperado para o gestor: pessoas, processos e negócios. O material preconiza que a atuação nessas três linhas possibilita a realização de negócios tidos como sustentáveis para a empresa e divulga ainda as posturas desejáveis para o exercício da liderança. Fundamentos que manifestam, ainda que dissimuladamente, os interesses do capital, fundamentos que permeiam o cotidiano do gestor com as contradições inerentes à relação capital-trabalho, como veremos adiante.

O método utilizado nessa pesquisa, portanto, é a análise documental. Os dados coletados foram submetidos à análise do conteúdo utilizando como subsídio teórico-operativo os modos de operação da ideologia formulados por Thompson (1995).

Thompson (1995) considera que os fenômenos ideológicos são fenômenos simbólicos que estão vinculados, em determinadas condições históricas, às relações de dominação e consequentemente às relações de poder assimétricas, identifica os seguintes modos de operação da ideologia, a saber: **legitimação, dissimulação, unificação, fragmentação e reificação**. Essas estratégias são utilizadas pelo produtor de uma forma simbólica qualquer. Preparamos o quadro sinótico a seguir para explicar esses modos, que serão utilizados em nossa análise:

### Quadro 1 – Modos de operação da ideologia

Modos Gerais	Estratégias	Como operam as estratégias
Legitimação	Racionalização	Acontece quando se constrói uma cadeia de raciocínio que procura defender, ou justificar, um conjunto de relações, ou instituições sociais, e com isso persuadir uma audiência de que isso é digno de apoio.

	Universalização	Acontece quando acordos institucionais que servem aos interesses de alguns indivíduos são apresentados como servindo aos interesses de todos, e esses acordos são vistos como estando abertos, em princípio, a qualquer um que tenha a habilidade e a tendência de ser neles bem sucedido.	
	Narrativização	Acontece quando as exigências ideológicas estão inseridas em histórias que contam o passado e tratam o presente como parte de uma tradição eterna e aceitável.	
<b>Dissimulação</b>	Deslocamento	Acontece quando um termo costumeiramente usado para se referir a um determinado objeto ou pessoa é usado para se referir a um outro, e com isso as conotações positivas ou negativas do termo são transferidas para o outro objeto ou pessoa.	
	Eufemização	Acontece quando ações, instituições ou relações sociais são descritas ou redescritas de modo a despertar uma valoração positiva.	
	Tropo	Sinédoque	Envolve a junção semântica da parte e do todo: alguém usa um termo que está no lugar de uma parte, a fim de se referir ao todo, ou usa um termo que se refere ao todo a fim de se referir a uma parte. Essa técnica pode dissimular relações sociais, através da confusão ou da inversão das relações entre coletividades e suas partes, entre grupos particulares e formações sociais e políticas mais amplas.
		Metonímia	Envolve o uso de um termo que toma o lugar de um atributo, de um adjunto, ou de uma característica relacionada a algo para se referir à própria coisa, embora não exista conexão necessária entre o termo e a coisa à qual alguém possa estar se referindo. Através do uso da metonímia, o referente pode estar suposto sem que isso seja dito explicitamente, ou pode ser avaliado valorativamente, de maneira positiva ou negativa, através da associação com algo.
	Metáfora	Implica a aplicação de um termo ou frase a um objeto ou ação à qual ele, literalmente, não pode ser aplicado. A metáfora pode dissimular relações sociais através da representação de indivíduos e grupos nelas implicados, como possuidoras de características que elas, literalmente, não possuem, acentuando, com isso, certas características às custas de outras e impondo sobre elas um sentido positivo ou negativo.	
<b>Unificação</b>	Padronização	As formas simbólicas são adaptadas a um referencial padrão, que é proposto como um fundamento partilhado e aceitável de troca simbólica. Essa é uma estratégia seguida, por exemplo, pelas autoridades de Estado, que procuram desenvolver uma linguagem nacional, em um contexto de grupos diversos e linguisticamente diferenciados.	
	Simbolização da unidade	Envolve a construção de símbolos de unidade, de identidade e de identificação coletivas, que são difundidas através de um grupo, ou de uma pluralidade de grupos.	
<b>Fragmentação</b>	Diferenciação	Dá-se ênfase às distinções, diferenças e divisões entre pessoas e grupos, apoiando as características que os desunem e os impedem de constituir um desafio efetivo às relações existentes, ou um participante efetivo no exercício do poder.	

	Expurgo do outro	Envolve a construção de um inimigo, seja ele interno ou externo, que é retratado como mau, perigoso e ameaçador e contra o qual os indivíduos são chamados a resistir coletivamente ou a expurgá-lo.
<b>Reificação</b>	Naturalização	Acontece quando um estado de coisas que é uma criação social e histórica é tratado como um acontecimento natural ou como um resultado inevitável de características naturais.
	Eternalização	Acontece quando fenômenos sócio-históricos são esvaziados de seu caráter histórico ao serem apresentados como permanentes, imutáveis e recorrentes.
	Nominalização	Acontece quando sentenças, ou parte delas, descrições da ação e dos participantes nelas envolvidos, são transformadas em nomes, como quando nós falamos em "o banimento das importações", ao invés de "o Primeiro-Ministro decidiu banir as importações".
	Passivização	Acontece quando verbos são colocados na voz passiva, como quando dizemos que "o suspeito está sendo investigado", ao invés de "os policiais estão investigando o suspeito".

Fonte: Adaptado de Thompson (1995)

### 3. Referencial Teórico

“A divisão do trabalho só se torna realmente divisão a partir do momento em que surge uma divisão entre trabalho material e [trabalho] espiritual” (MARX E ENGELS, 2007, p. 35). Essa é a base da divisão social do trabalho. O desenvolvimento das forças produtivas complexificou, essa divisão, especificamente no parcelamento do trabalho manual e mental, explicitada por Taylor e Fayol na separação do trabalho entre a gerência e os operadores. Eis uma manifestação da divisão técnica do trabalho. Com essa diferenciação, torna-se necessário criar mecanismos de coerção ou, modernamente, de convencimento daqueles responsáveis pela execução do processo de trabalho, mecanismos pautados na prática cotidiana de discursos ideológicos cada vez mais sofisticados. Mas o que é ideologia?

Há aproximadamente dois séculos, o conceito de ideologia se destaca no contexto do pensamento social e político, pelo seu caráter complexo, ambíguo e contraditório, construído historicamente através de um itinerário intelectual que reflete o embate concreto da vida em sociedade e da luta de classes. Para nós, ideologia é um sistema de ideias que expressa os interesses da classe dominante como se interesses universais fossem. São ideias referentes a um período histórico particular, articulando os interesses dos grupos sociais dominantes, na luta pela manutenção de sua posição na estrutura social (MARX, 2011; THOMPSON, 1995).

Ainda, entendemos que a ideologia não está relacionada à verdade ou falsidade das ideias numa concepção gnosiológica. Ideologia é um veículo teórico e prático para enfrentar e resolver conflitos sociais, cujos fundamentos encontram-se nas estruturas sociais e econômicas, nas quais grupos com interesses antagônicos atuam e buscam impor seus interesses a toda sociedade, universalizando-os e considerando-os como de interesse geral. Dessa forma, as ideologias surgem e disseminam-se na realidade conflituosa de uma sociedade de classes (LUKÁCS, 2013).

Chauí (2012) segue a mesma linha condutora de Marx e Engels (2007) ao definir ideologia. Ela nos remete a um conjunto sistemático de representações elaboradas pelos agentes sociais a

partir de suas percepções sobre o processo histórico. Ela oculta e dissimula o real pretendendo universalizar as concepções da classe dominante, eliminando as diferenças e contradições existentes e expressando-se através de um discurso lacunar cuja incompletude é a sua força.

A ideologia da competência, para Chauí (2014) é um conjunto lógico, sistemático e coerente de representações (ideias e valores) e de normas ou regras (de conduta) que indicam e prescrevem aos membros de uma sociedade o que devem pensar e como devem pensar, o que devem valorizar e como devem valorizar, o que devem sentir e como devem sentir, o que devem fazer e como devem fazer. Ela é, portanto, um corpo explicativo (representações) e prático (normas, regras, preceitos) de caráter prescritivo, normativo, regulador, cuja função é dar aos membros de uma sociedade dividida em classes uma explicação racional para as diferenças sociais, políticas e culturais, sem jamais atribuir tais diferenças à divisão da sociedade em classes a partir das divisões na esfera da produção econômica. Pelo contrário, a função da ideologia é ocultar a divisão social das classes, a exploração econômica, a dominação política e a exclusão cultural, oferecendo aos membros da sociedade o sentimento da identidade social, fundada em referenciais identificadores, como a Humanidade, a Liberdade, a Justiça, a Igualdade, a Nação (Chauí, 2014, p. 53).

Sobre a ideologia da competência, Chauí (2014) esclarece que, como toda a ideologia, ela também oculta a divisão de classes e que a peculiaridade é que se cria uma nova divisão social: os competentes e os incompetentes. “A ideologia da competência realiza a dominação pelo descomunal prestígio e poder do conhecimento científico-tecnológico, ou seja, pelo prestígio e poder das ideias científicas e tecnológicas” (Chauí, 2014, p. 56 e 57).

Em paralelo à ideologia da competência, tem-se o discurso competente, representado pelo uso de discursos racionais cientificamente legitimados e universalistas para a sustentação de um argumento que, invariavelmente, reforça a divisão de classes ao ocultá-la. A forma de operação do discurso competente é mediante duas afirmações contraditórias. Em uma delas, a organização é quem produz o discurso, legitimando-se como o agente social, político e histórico. Os indivíduos e as classes sociais são incompetentes, objetos sociais manipulados pela organização. Na outra, a organização revalida os indivíduos, nunca sob a lógica de classe, mas sim de forma privada (Chauí, 2014). Apesar de Chauí (2014) valer-se do termo “revalidação”, julgamos mais oportuno o termo “empoderamento”, utilizado no discurso ideológico das organizações no sentido de que o trabalhador está autorizado a “ser” mais do que é. As empresas, nessa lógica, empoderam os gestores para replicar o seu discurso competente: os revestem de autoridade para isso. Não basta mais ser gerente, nesse discurso da empresa, o gestor deve ser um líder. Vale destacar que o próprio uso do termo organização e empresa nas ciências administrativas tem, por vezes, a função de harmonizar relações conflituosas derivadas da imposição de interesse de grupos privados utilizando-se de entes abstratos. Porém, utilizaremos esses termos no texto.

O líder é um instrumento do poder e domínio de uma classe sobre a outra e, conseqüentemente, do controle da gestão do processo de trabalho. Na visão da empresa, ele deve ser capaz de mobilizar pessoas para atingir os objetivos organizacionais, ou seja, deve ser capaz de intensificar a exploração do trabalho e aumentar a produção do mais valor. A gestão é capaz não só de disciplinar corpos, mas de canalizar a energia libidinal em força de trabalho, substituindo a repressão pela sedução, a imposição pela adesão e a obediência pelo reconhecimento (GAULEJAC, 2014).

Para Faria (2013), o controle da gestão do processo de trabalho é fundamental para a empresa, refletindo a estrutura de poder e mando do capital sobre o trabalho. Este poder encontra resistências e precisa ser legitimado através de um discurso ideológico, que encobre o conflito de classe, e está fundamentado na suposta harmonia entre o capital e o trabalho, e busca

dirimir as tensões existentes, por meio de um conjunto de práticas e técnicas que promovam o comprometimento, o envolvimento e participação do trabalhador no processo produtivo, ou seja, a sua cooperação para que a extração do mais valor seja intensificada.

Para que a extração do mais valor se intensifique, a liderança tem um papel relevante. Possui uma natureza psicológica, social ou política, existindo no interior e entre classes, categorias ou grupos sociais e no interior ou entre organizações e é uma característica tanto individual como coletiva, dependente do caráter histórico e dialético das transformações que impactam na aceitação e legitimidade do líder. Os estudos sobre liderança descrevem diversas abordagens sobre a característica do líder e as suas fragilidades. A liderança pode ser estabelecida por delegação de autoridade ou ser adquirida através de atributos portadores de uma representação real ou simbólica, que possibilitam alcançar objetivos econômicos, políticos, jurídicos, ideológicos e sociais, sejam eles individuais ou coletivos. Como a liderança pode ser transitória, o líder deve constantemente agir em prol de sua continuidade (FARIA e MENEGHETTI, 2011).

A organização espera demasiadamente do líder e utiliza o discurso competente para reafirmar essas características, principalmente para os próprios líderes. Faria (2004) define liderança como a condição, atributo ou capacidade de um sujeito individual ou coletivo de mobilizar outros sujeitos, hipnotizando-os ou convencendo-os de sua capacidade de superar situações de sofrimento ou indecisão ou de satisfazer seus desejos e necessidades. A liderança como uma relação social, política ou individual, é uma interação que expressa tanto os recursos, as motivações e as atitudes dos líderes quanto as expectativas e aspirações dos liderados; depende da situação e do contexto, dos atributos do líder e de sua aceitação pelos integrantes do grupo.

O líder pode ter a sua legitimidade questionada, assim como suas decisões, por pessoas que se julgam merecedoras de sua posição, por pessoas que o desqualificam e desestabilizam-no ou por aqueles que conhecem os impactos negativos de sua ação. Ele é um administrador de conflitos que, por isso, deve ter autocrítica e capacidade para aceitar e avaliar as críticas recebidas (FARIA e MENEGHETTI, 2011). Por ser, por excelência, um administrador de conflitos, essa figura é tão desejada pelos empregadores. E tão mais desejada, quanto mais assumirem para si que a dirimir o conflito significa instituir os interesses da classe dominante como o melhor para o grupo. Afinal, segundo Faria e Meneghetti (2011), as organizações impõem aos líderes, o seu “código moral”, no qual prevalecem os seus interesses de produtividade e racionalidade, além da sua estratégia competitiva, determinando as atitudes éticas a serem seguidas pelo líder, mas espera deste que ele coloque esse código em prática por meio de uma ação integradora, a partir de uma ética coletiva que se fundamenta no diálogo e no respeito à opinião de todos. A análise que fizemos do documento de uma grande empresa, destinado a seus líderes, corrobora com o que a teoria da administração funcionalista apregoa sobre o tema.

#### **4. Análise**

O documento que iremos analisar está dividido em nove partes. Seguimos essa divisão para realizar a análise dos modos de operação da ideologia. A primeira, intitulada “Um Protagonista Chamado Líder”, é marcante o uso da dissimulação com estratégia de construção simbólica. Para dar suporte a dissimulação, temos a utilização de diversas metáforas. O líder é personificado como uma “receita de sucesso”, uma “pintura de elaborados retoques”, um “regente famoso” que compartilha seu sucesso e um “desbravador de fronteiras”. Essas

metáforas dissimulam ao transferir atributos de perfeição e coragem para uma atividade de controle da força de trabalho, que é a tarefa principal demandada aos gestores.

Logo no início da leitura nossa impressão é de que o líder é uma pessoa muito especial para a empresa, e se diferencia dos demais trabalhadores. Percebemos traços da estratégia expurgo do outro, já que, ao descrever o líder como possuidor de vários atributos, é possível inferir que, quem não é líder, não os possui. Reproduzimos um fragmento que dá suporte ao nosso entendimento:

No mundo organizacional eles são reconhecidos pela capacidade de agregar valor ao negócio, cuidar da gestão de processos e mobilizar pessoas para atingir objetivos. Acrescente-se uma boa dose de disponibilidade para aprender, legitimidade outorgada pelo grupo e convicção sobre sua coautoria na gestação do novo, além, é claro, de algumas pitadas de autoconfiança, temperadas com certa humildade e autoconhecimento e nos aproximaremos bastante de um personagem chamado líder, figura reconhecida pelo seu protagonismo no cenário empresarial (Fragmento 1).

O discurso competente faz-se presente no fragmento acima, quando discorrido no texto as características enfatizadas que um líder deve obter, é como se a partir de escrito, aquelas características se tornassem regras. A apropriação da teoria da administração é feita com lacunas. É mencionado que existe diferença entre gestor e líder, contudo, essa diferença fica à margem do discurso. O foco é despertar a atenção do leitor, reforçando os atributos especiais que o líder deve ter:

(...) Há duas décadas, seu contorno era menos nítido. Liderança confundia-se com gerência. Hoje, embora se saiba que o conceito de gerência caminha lado a lado com o de liderança, há traços e tonalidades que os distinguem. Ao lado de funções gerenciais clássicas - como planejamento, organização e controle - o líder agrega uma habilidade relacional intrínseca. Principal protagonista da cena empresarial, suas energias concentram-se nos demais atores da sua equipe de modo a extrair de cada um, inclusive de si mesmo, o melhor desempenho (Fragmento 2).

Nesse fragmento, percebemos, ainda, o modo reificação de operação da ideologia, com o uso da estratégia de naturalização, no qual a “evolução” do uso dos termos liderança e gerência parece-nos natural e inevitável.

Para finalizar o trecho “Um Protagonista Chamado Líder”, a empresa prescreve como se obter o melhor desempenho dos liderados, temas que serão abordados nas próximas partes do documento. Além de conhecer e “transitar com desenvoltura” por “outras” competências, o documento ressalta a importância de conhecer tanto o mercado interno e externo, contribuindo para “a oxigenação das estruturas empresariais”. Vale enfatizar que não há a indicação de quais seriam essas “outras” competências, podemos considerar então, que estas são as lacunas presentes no conceito de Discurso Competente de Chauí (2012).

No próximo trecho, “Liderança na Empresa”, encontramos sinais do discurso competente, que em um primeiro momento, ressalta a importância da visão da empresa e, num segundo momento, volta a “empoderar” o líder.

Utiliza-se da fragmentação do discurso mediante a estratégia de diferenciação percebida no Fragmento 3, no qual há a divisão entre líderes e “outros trabalhadores”, como sendo os primeiros donos de características especiais, que os diferenciam e os desunem como classe:

Atento aos novos desafios da liderança, (a empresa) projeta expectativas em relação ao protagonismo de seus líderes. Trata-se de um olhar diferenciado sobre o sujeito que é, ao mesmo tempo, agente que exercita sua competência técnica e ator provido de iniciativa, capaz de pensar o novo, criar estratégias e dividir responsabilidades (Fragmento 3).



A legitimação está presente via estratégia de racionalização. Constrói-se uma cadeia de raciocínio, do local para o nacional, de forma a persuadir o leitor de que, mesmo sendo líder em uma localidade do interior do país, é necessário aprender novas línguas e ser um cidadão do mundo:

No âmbito nacional, todos os movimentos convergem para o desafio de rentabilizar e perenizar a parceria entre a empresa e seus clientes. Além fronteiras, a opção estratégica pela internacionalização - junto com o passaporte de cidadão do mundo - desafia a liderança a desenvolver olhar abrangente, conviver com a diversidade cultural, aprender novos códigos linguísticos e aceitar pluralismos de qualquer natureza (Fragmento 4).

Para que o líder consiga ser esse protagonista, deve atentar para os elementos que a empresa considera essenciais: sustentabilidade, pessoas, negócios, processos. Apresentam, portanto, o conteúdo dessa liderança abstrata, condicionando os elementos para os quais o trabalhador precisa focar o desenvolvimento de sua subjetividade que seja competente segundo os parâmetros da necessidade do capital.

As próximas partes do documento irão tratar de cada elemento essencial separadamente. Todas elas possuem a característica de operar no modo de legitimação, utilizando a racionalização para dar suporte aos elementos abordados. O discurso da competência permeia o texto: a empresa demonstra de forma técnica o que espera dos líderes e provê conceitos “fundamentais” para que cada elemento essencial seja colocado em prática. A provocação aos gestores é clara: “Nas páginas seguintes você poderá avaliar o quanto se aproxima ou se afasta do retrato que (a empresa) hoje desenha e deseja para sua liderança”. Ou, em outros termos, o quanto a força de trabalho concreta de um indivíduo está de acordo com o trabalho necessário para a produção de valor. A não correspondência faz da mercadoria do trabalhador privado algo sem valor de uso, portanto, apta a não ser mais trocada. Essa necessidade de manter as qualidades da força de trabalho em correspondência com as qualidades do trabalhador coletivo é imposta aos trabalhadores individuais, enquanto elemento essencial para sua reprodução enquanto força de trabalho. Porém, essa imposição nem sempre pode se manifestar de forma violenta e, nesse sentido, que se aciona a mediação discursiva de caráter ideológico. Vejamos abaixo como aqueles quatro elementos são operados.

Em “Sustentabilidade é o alicerce”, encontramos essa passagem:

Adotar o referencial da sustentabilidade como pano de fundo para decisões significa disposição para redesenhar processos, produtos e serviços à luz de impactos sociais e ambientais. Significa avaliar o desempenho organizacional não apenas com base em indicadores de natureza econômica, mas complementá-los com outros que considerem a geração de valores sociais e a preservação ambiental. Significa, sobretudo, renunciar ao resultado no curto prazo em benefício de uma solução “ótima”, no médio e/ou longo prazo, capaz de equilibrar o máximo de resultado econômico, social e ambiental. Não é simples. Poucos são capazes de adiar o imediatismo do agora por uma posição futura. O verdadeiro líder consegue fazer isso (Fragmento 5).

Esse fragmento nos mostra o esforço que a empresa faz de, utilizando a estratégia da racionalização (utilização de definições de sustentabilidade), do discurso competente lacunar (como utilizar valores sociais e preservação ambiental como indicadores de natureza econômica? Consumindo menos papel e utilizando menos copos descartáveis? Ou escolhendo parceiros que não agridem a natureza e, assim, deixando de fazer negócios – e gerar lucros – com empresas não sustentáveis?) e da diferenciação (o verdadeiro líder, diferente de outros trabalhadores, consegue fazer isso), seduzir o leitor a participar de uma missão tão importante (e também não simples) para toda a sociedade. A empresa oculta sua necessidade de imediatismo, sua necessidade de aumentar suas margens de lucro para cooptar o gestor a fazer

algo de “nobre”. Se a sustentabilidade é o que faz o alicerce – base, fundação, sobre o qual se assentam as estruturas, nada mais condizente do ponto de vista ideológico que utilizar o discurso de equilíbrio, que, na prática, é muito diferente do atual nível de exploração de todos os recursos, característica do capitalismo moderno.

Na parte dedicada à “Gestão com pessoas é o núcleo”, o discurso ideológico permanece, utilizando-se o modo geral de legitimação, com a estratégia de racionalização e o modo geral de unificação, mediante a estratégia de padronização. Antes, a estratégia era de diferenciação, agora, a padronização serve para indicar que todos os trabalhadores são importantes, todas devem ser consideradas como potenciais sucessores do líder. Esse discurso acaba por reforçar o papel diferenciado do líder, que identifica “iguais na base da pirâmide”. Ao estabelecer a gestão de pessoas como o núcleo – posição central na composição de uma estrutura, a empresa não poupa o líder de intervir de forma positiva:

Gerir pessoas é agir como agente impulsionador de talentos, de empoderamento e de qualificação da equipe, preparando sucessores. Gerir pessoas é adotar o diálogo como exercício de escuta sensível do outro e postura humanizadora das relações interpessoais e interculturais. Gerir pessoas é torná-las autônomas e certificá-las como sujeitos capazes de influir nos rumos dos acontecimentos e do seu processo de autorização (Fragmento 6).

A empresa deseja que todos tenham oportunidades iguais, quando, na verdade, a própria estrutura da empresa, e, mais amplamente, a estrutura do sistema de capital restringe os níveis de ascensão profissional (e social), isso faz com que todos acreditem ter o mesmo ponto de partida, mas a ascensão é garantida aos que mais trabalharam em prol dela, já que a base da pirâmide deve sempre existir: é o “exército de reserva” de líderes da empresa, o que faz com que os líderes sempre procurem se esforçar ao máximo para permanecerem como estão. A gestão de pessoas, como papel do líder, não só materializa sua atribuição de controle da força de trabalho de outros trabalhadores, como impõe que esse controle seja operado de forma sutil para que, não só o líder, mas como os liderados, sejam cooptados a contribuir com a empresa sem gerar conflitos nesse processo.

Até esse ponto de nossa análise, entendíamos que fazer da sustentabilidade um alicerce e da gestão de pessoas o núcleo eram desafios – chamamentos para a competição – direcionados os gestores que pretendem se tornar líderes. Mas a próxima parte, intitulada “Gestão de negócios é o desafio” demonstra que esse é o jogo que se pretende ganhar:

A cada dia, aprende-se mais sobre negócios, sobre como estratégias e ideias podem ser traduzidas em programas de ação em todos os níveis da organização e sobre o papel da liderança empresarial na alquimia da transformação. Traduzir o que a empresa é e conduzi-la para sua visão de futuro é tarefa do líder. Cabe a ele mobilizar as pessoas para os objetivos organizacionais, canalizando seu potencial - e outras reservas inexploradas de energia da empresa - para a superação dos desafios (Fragmento 7).

Quais seriam as “outras reservas inexploradas de energia da empresa”? A subjetividade dos trabalhadores? Sua pré-disposição a fazer o que a empresa necessita, a explorar de forma voluntária o tempo livre preparando-se para estar mais apto às necessidades da empresa? Como visto em outros fragmentos, o discurso lacunar não permite que o leitor avance em sua análise. A aparência do discurso é que o líder é um trabalhador de visão e de destaque e, esforçando-se a aprender, pode transformar metal em ouro. Nada mais apropriado para a lógica capital.

O documento que analisamos já nos proveu de alicerce, de posição central e do que se está em jogo. Falta-nos a passagem, encontrada em “Gestão de processos é o caminho”:

O líder persegue objetivos e deseja realmente realizá-los. Por isso deve permanecer atento às escolhas dos métodos ou caminhos a serem percorridos. Cabe a ele calcular riscos, avaliar segurança, escolher alternativas. Isso impõe fazer diagnósticos precisos, avaliar possibilidades de superação da equipe e direcionar recursos para solucionar problemas (Fragmento 8).

Esse terreno que é preciso percorrer para ligar um local a outro, pelo que a empresa apregoa, possui obstáculos, já que é necessário que a equipe supere os problemas. Trata-se da metáfora utilizada para a meta. Do início do ano até o seu fim, o líder deve gerir os processos para conseguir garantir a lucratividade da empresa. As alternativas são escolhidas para que o destino seja alcançado, que não é só atingir a meta, mas sim, superá-la. Para superá-la, a empresa precisa que o líder tenha um ponto de convergência para destinar seus esforços. Ele é revelado em “O cliente é o foco”. Todas as outras partes analisadas até agora: a sustentabilidade, a gestão de pessoas, a gestão de negócios e a gestão de processos reaparecem em uma síntese, como legitimadoras do exercício da liderança. Vejamos:

Ter a satisfação do cliente como objetivo permanente, mobilizar a equipe, protagonizar ações inovadoras, utilizar adequadamente recursos, estar atento às questões processuais e conhecer profundamente os produtos e serviços (da empresa) são ações que contribuem para legitimar o exercício da liderança (Fragmento 9).

Até agora, a empresa havia enumerado uma série de fatores, defendido o quanto todos eles são importantes para o exercício de liderança, utilizando-se de diversas estratégias de operação da ideologia. Nossa análise vai se aproximando do final do documento, que ainda nos reserva um discurso ideológico emblemático.

Em “Liderança é uma Construção”, a empresa nega sua vontade de ter em seus quadros um gerente super-herói e se contradiz logo em seguida. Vejamos:

Desenhar a figura do líder próxima de um tipo ideal funciona como uma provocação. Dificilmente todas essas competências estão plenamente desenvolvidas numa única pessoa. A ideia de um líder capaz de resolver todos os problemas vincula-se a um paradigma que deve ser desconstruído. Espera-se que ele seja um impulsionador de talentos, um mobilizador de pessoas, um potencializador de negócios e um articulador de recursos, mas não super-herói porque este só existe na ficção. Na vida real bons líderes são aqueles que se preparam para os desafios e que têm plena consciência do seu papel (Fragmento 10).

Nesse fragmento paradoxal, a empresa, mesmo negando em um fragmento a possibilidade de encontrar em um só trabalhador todas as ditas competências para a liderança. Faz apologia, portanto, à necessidade do líder formar-se continuamente. Só depende do interesse e da determinação desse “desbravador de fronteiras”, desse “regente famoso”, representado pelo líder. Ainda, deixa explícito em seu discurso que, se há plena consciência do papel do líder, é necessário se preparar para a tarefa. Mas qual seria esse papel?

Não nascemos líderes. Nós nos tornamos líderes ao longo da trajetória de vida. Embora todas as determinações, somos capazes de superação. Esta é a grande contradição humana: somos frágeis, mas suficientemente fortes para superar nossos limites. Tornar-se líder exige pouco de destinação e muito de aplicação e esforço pessoal. (...) é preciso trabalhar para construir, a cada dia, a melhor versão de nós mesmos. Este esforço de superação é que constitui a força do líder e fundamenta o exercício legítimo da sua influência (Fragmento 11).

A tarefa, portanto, está dada: é preciso trabalhar para construir a melhor versão de nós mesmos, é preciso superar-se todos os dias. Essa busca é que transforma um gestor “comum” em líder, um profissional mais adequado ao mercado. O discurso implícito é que, se os trabalhadores aplicarem na prática todos os fundamentos do documento, eles serão os melhores funcionários.

A última parte, “Agora é com você”, reforça ainda mais a contradição do discurso:

Este documento, que apresenta os elementos considerados essenciais para o exercício da liderança em nossa Empresa, se propõe a contribuir para que você legitime sua atuação na gestão de pessoas, de negócios e de processos (Fragmento 12).

Conhecê-los, porém, não basta. Consolidá-los na prática do dia a dia é o que esperamos que aconteça. Portanto, reflita sobre cada um deles, avalie seu modo de agir e coloque em prática os fundamentos apresentados neste documento (Fragmento 13).

A empresa já demonstrou que deseja um super-herói, já que se espera desse profissional a aplicação dos fundamentos do documento em prática. Quais seriam esses fundamentos? Ora, a empresa não especifica qual deles. Preenchamos a lacuna: são “todos”, já que todos eles foram considerados essenciais para o exercício da liderança.

Existem consequências da elevação do líder como super-herói. Na maioria das vezes, esses trabalhadores passam anos e dedicam a sua carreira toda na busca de se tornarem esse líder ideal, sem ao menos questionar o propósito maior de seu trabalho, que é a maximização da sua exploração e da exploração dos trabalhadores de sua equipe para manutenção do *status quo*, para permanência do modo de produção capitalista, para aumentar o mais valor.

Nossa análise do documento permitiu localizar todos os modos de operação da ideologia de Thompson (1995): **legitimação, dissimulação, unificação, fragmentação e reificação**. Conforme pode ser visto no Quadro 02, onde está também sistematizada a estratégia utilizada para cada modo:

**Quadro 2 – Modos de operação da ideologia identificados no documento**

Modos Gerais	Estratégias	
<b>Legitimação</b>	Racionalização	
<b>Dissimulação</b>	Tropo	Metáfora
<b>Unificação</b>	Padronização	
	Diferenciação	
<b>Fragmentação</b>	Expurgo do outro	
<b>Reificação</b>	Naturalização	

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Não localizamos todas as estratégias citadas por ele, contudo, entendemos que a quantidade de trechos identificados comprovam que o documento possui uma caráter ideológico direciona tanto o pensamento quanto a ação dos trabalhadores para os objetivos da classe dominante, na qual suas ideias prevaleçam e sirvam de referência para a vida de todos, dominantes e dominados, na busca pela manutenção do *status quo*.

## 5. Considerações Finais

Como vimos, na atual etapa do capitalismo, centrado no modelo de produção flexível, é fundamental que os trabalhadores sejam possuidores de uma força de trabalho dotada de

competências estratégicas para o negócio, além da capacidade de auto-regulação, obtida através da internalização de controles e valores corporativos, com a finalidade de formar uma mão de obra qualificada, produtiva e comprometida com o ideário e objetivos da empresa. Nesse ambiente que demanda rápidas mudanças e adaptações do processo produtivo, as formas de controle das relações de trabalho foram aprimoradas, tornando-se mais indiretas, sutis e manipuladoras, mas não menos intensas, destinando-se a promover a integração do trabalhador ao ideário do capital e aos objetivos da empresa e obter a sua cooperação e participação ativa, nas atividades laborais e nos seus processos de melhorias.

A formação continuada do trabalhador é uma necessidade imposta pela dinâmica do desenvolvimento do sistema capitalista, que precisa cada vez mais de pessoas identificadas e comprometidas com os valores e com a estratégia da corporação. Nesse contexto, a liderança é uma competência fundamental, pois ela é capaz de mobilizar pessoas e de alinhar as ações destas com a estratégia organizacional, ou melhor, com os interesses de uma grupo privado, canalizando seus conhecimentos, experiências e sua energia física, intelectual e libidinal para a obtenção dos resultados estabelecidos pela empresa.

Pela necessidade de tornar a sua mão-de-obra cada vez mais produtiva, a empresa em questão impõe ao gestor um conhecimento construído pelas ciências administrativas que, através de técnicas manipulativas, incentiva a cooperação do trabalhador no processo produtivo e, ao mesmo tempo, intensifica a sua exploração para a obtenção de uma produtividade planejada. Para o gestor, é imperativo que os preceitos de liderança sejam assimilados. Afinal, é isso que a empresa precisa que ele execute durante sua jornada de trabalho.

O documento que analisamos tem caráter ideológico e influencia o comportamento dos trabalhadores, como produto de uma gestão do trabalho que se vincula a dispositivos operacionais que são ideológicos ao direcionarem tanto o pensamento quanto a ação para os objetivos da classe dominante, na qual suas ideias prevaleçam e sirvam de referência para a vida de todos, dominantes e dominados (MARX; ENGELS, 2007). Privilegia uma visão de mundo, supostamente racional, neutra e objetiva, focada em competências técnicas e relacionais, fundamentais para que a organização obtenha vantagens competitivas, através da ação qualificada do trabalhador-líder cujo campo de ação passa a abranger não só o ambiente interno da empresa, mas também sua realidade externa, com suas ameaças e oportunidades, seus clientes, parceiros e concorrentes. Ela oculta um projeto de intensificação da exploração e da dominação da força de trabalho, pois esta, internalizando os controles, os valores, os objetivos da empresa, submete-se cada vez mais, adequando constantemente as suas ações às exigências organizacionais.

Além disso, o documento transmite um conhecimento instituído e instrumental, produzido a partir das teorias, técnicas e práticas da ciência da Administração, adaptadas às necessidades estratégicas da organização e, dessa forma, o trabalhador-líder só pode agir e falar, direcionado pelo discurso competente (Chauí 2012) da empresa. Esse discurso manifesta-se como contraditório e lacunar, apresentando um modelo do líder ideal, que aprisiona o líder concreto, em uma realidade imaginária, cuja perfeição ele nunca conseguirá alcançar e que o envolve no ciclo incessante de superação de limites. Para a empresa, o líder deve diariamente construir a melhor versão de si mesmo, ou seja, ele deve continuamente revalidar-se como um recurso produtivo para o capital.

Essa exigência é apresentada a ele como um requisito para seu sucesso individual, que o destaca dos demais trabalhadores. Utilizando-se de figuras de linguagem, seduz o leitor a querer ser o que a empresa, de forma tecnicista, prega.

Ao compreendermos o discurso ideológico ao qual os trabalhadores estão submetidos, foi possível perceber que a empresa faz com precisão o ato de “desenhar” e “desdenhar” o tipo ideal de profissional que ela almeja. Enumera as diversas competências necessárias para a perfeição, que ela considera impossível reunir em uma só pessoa, mas, paradoxalmente, um esforço plenamente viável; afinal, é uma honrosa característica humana a superação de limites. Ao se apropriar deste discurso, o trabalhador maximiza a exploração do capital à qual está submetido.

Ao superar seus limites, os “líderes” contribuem para que a empresa supere os seus, materializados em índices mais elevados de lucratividade. Para o capital, quanto mais adestrado e mais produtivo for o trabalhador, melhor ele será. O trabalhador, ao desempenhar a função de gestor, deve desenvolver poderes sobre-humanos, provenientes de uma força misteriosa da empresa, para que seja um líder de sucesso. Nada mais conveniente, portanto, que a criação desse mito do gestor herói. Esse é o discurso ideológico.

### Referências

- CHAUÍ, Marilena. **O discurso competente**. In: <http://www.abimaelcosta.com.br/2012/10/o-discurso-competente-marilena-chau.html> publicado em outubro de 2012. Acesso em 07/10/2015.
- CHAUÍ, Marilena. A ideologia da competência. In: ROCHA, André (Org.). **A ideologia da competência**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2014, p 53-58.
- FARIA, José Henrique de. **Economia Política do Poder**: uma crítica da teoria geral da administração. Curitiba: Juruá, 2004.
- FARIA, José Henrique. Poder e controle nas organizações: a constituição do vínculo social comum. In: FERNANDES, Simone da Costa; GOMES, Eduarda de Biasi Ferrari. **Tecnologias de Gestão e Subjetividades**: por uma abordagem multidisciplinar. Vitória: EDUFES, 2013. Vol. III. p. 157-190.
- FARIA, José Henrique; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Liderança e organizações. **Revista de Psicologia**, Fortaleza. v. 2, n. 2, 2011.
- GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social**. São Paulo: Ideias&Letras, 2014.
- LEAL, Anne Pinheiro; FARIA, José Henrique. A gestão por competências no quadro da hegemonia: estudo de caso numa organização multinacional de logística. In: **XXIX ENANPAD**, 2005.
- LUKÁCS, G. **Para uma Ontologia do Ser Social II**. São Paulo: Boitempo, 2013.
- MARX, K. **Contribuição à crítica da economia política**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2011.
- MARX, K. **O capital**: crítica da economia política. Livro I: o processo de produção capitalista. São Paulo: Boitempo, 2013.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**: crítica da mais recente filosofia alemã em seus representantes Feuerbach, B. Bauer e Stirner, e do socialismo alemão em seus diferentes profetas (1845-1846). São Paulo: Boitempo, 2007.

MOURA-PAULA, M. J.; FERRAZ D. L.; MOREIRA, P. A. A. Rompendo com [um] silêncio: uma crítica ao conhecimento produzido sobre silêncio organizacional. IN: **XXXIX Enanpad**, 2015.

PAGÈS, Max et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e Cultura Moderna**. Petrópolis: Vozes, 1995

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Editora Unesp, 2005.

---

<sup>i</sup> Não utilizamos o nome da empresa para preservar seu anonimato.