

# SIMBOLISMO E SEDUÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Caio Henrique Rocha e Silva<sup>1</sup>  
Mariana Mayumi Pereira de Souza<sup>1</sup>  
Stella Missy Costa D'ávila<sup>1</sup>

## RESUMO

O objetivo deste artigo foi tentar compreender como se dá a dominação simbólica, que tem como objetivo seduzir e conseqüentemente reter os funcionários de uma pequena empresa do ramo da Tecnologia da Informação (TI), evidenciando a relação entre o simbólico e a subjetividade. Através de entrevistas semiestruturadas foram coletados dados sobre a perspectiva gerencial e a dos funcionários. Estes elementos foram analisados à luz das técnicas de Análise de Discurso, buscando compreender de que forma o poder simbólico é exercido na empresa e quais são as implicações do discurso gerencial sobre o discurso dos funcionários. As análises apontaram para a eficácia da dominação simbólica exercida pela empresa, percebida no discurso dos funcionários principalmente através da reprodução dos discursos e até dos termos utilizados pelos diretores, gerentes e supervisores. Apesar disso, o discurso dos funcionários também revelou contradições que evidenciam a crua realidade das relações de trabalho e as relações de poder que as permeiam, revelando dimensões implícitas de dor e sofrimento.

## PALAVRAS-CHAVE:

Simbolismo; Sedução; Tecnologia da Informação.

## ABSTRACT

The purpose of this article is to try to understand how symbolic domination occurs, which aims to seduce and consequently retain employees of a small company in the Information Technology (IT) field showing the relationship between the symbolic and subjectivity. Data were collected through semi-structured interviews, from the managerial perspective and that of the employees. These elements were analyzed in the light of Discourse Analysis techniques, to seek to understand how symbolic power is exercised in the company and what are the implications of managerial discourse on employees discourse. The analysis pointed to the effectiveness of the symbolic domination exercised by the company, perceived in the employees discourse mainly through the replication of these speeches and even the terms used by the directors, managers, supervisors and coordinators. Despite this, the employees discourse also revealed contradictions that highlight the harsh reality of work relationships and the relations of power that permeate them, revealing implicit dimensions of pain and suffering.

## KEYWORDS:

Symbolism; Seduction; Information Technology.

---

1 UFV - Universidade Federal de Viçosa

No universo das organizações empresariais do ramo de Tecnologia da Informação (TI) é comum encontrar trabalhadores jovens em busca principalmente de bem-estar, em contraste com trabalhadores de gerações anteriores (nascidos em meados de 1965) que buscavam a estabilidade de uma carreira sólida. Nesse cenário dinâmico e de alta rotatividade, tornam-se comuns estratégias simbólicas que contribuam para a retenção de funcionários e mitigação dos prejuízos causados pelas trocas de pessoal nas organizações (SILVA, 2014). Entendemos que essas estratégias simbólicas participam da construção da realidade organizacional e da legitimação de verdades (BOURDIEU, 2009).

Dessa forma, o estudo do simbolismo nas organizações e seus efeitos sobre determinado contexto busca trazer à luz uma análise de como os elementos simbólicos de fato influenciam na construção e reprodução de verdades dentro do ambiente organizacional para estimular a predominância do intervalo de possibilidades de comportamento pretendido pela cúpula da organização. Esta indução e estímulo foram tratados na pesquisa através do conceito de sedução, e tem o objetivo de reter funcionários, estimular a produtividade e criar um ambiente propício aos objetivos da organização através da produção simbólica dentro da mesma.

Portanto, tendo como base parte da literatura contemporânea acerca destes temas (SILVA et al., 2016; SILVA, 2014; VIEIRA, 2014; BOURDIEU, 2009; FARIA, 2007; PAULA; PALASSI, 2007; WOOD JR., 2000), a pesquisa buscou desenvolver meios de compreender e analisar o simbolismo organizacional para compreender quais e como as redes simbólicas construídas no contexto social de uma empresa de tecnologia da informação permitem articular artifícios para a sedução dos trabalhadores, buscando assim realizar um comparativo de correlação dos efeitos da produção simbólica e da sedução nas subjetividades.

Na pesquisa, foram coletados os dados através de entrevistas semiestruturadas diversas com os funcionários e gestores da empresa, que depois foram transcritas e analisadas sob a metodologia da Análise de Discurso (MANZINI, 1991; FIORIN, 2009).

Este artigo conta com cinco seções, a contar desta introdução. Na segunda seção, trazemos nossas principais referências, trabalhando os conceitos de simbolismo, contextualizando estes aos conceitos do simbolismo organizacional e inter-relacionando com as teorias sobre a sedução exercida por meio da produção simbólica. Na terceira seção, apresentamos a metodologia utilizada nesta pesquisa. Na quarta seção, encontram-se as análises do material coletado e considerações diversas sobre os dados levantados. Na quinta seção, encontram-se as considerações finais às quais a realização dessa pesquisa levou.

## **SIMBOLISMO E SUBJETIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

Para compreender a natureza do simbólico e seus efeitos de poder, é necessário abordar previamente algumas considerações a respeito de uma ótica específica das teorias da subjetividade. Esta ótica vai ao sentido contrário da literatura tradicional, ao aproximar-se do enfoque histórico-cultural de González Rey (2003, apud PAULA; PALASSI, 2007), sugerindo redes de significação em substituição à dicotomia subjetivo-objetivo. Relacionando os conceitos de simbolismo e subjetividade, é possível entender como se dá a dominação, adicionando-se a estes o panorama de um ambiente organizacional, juntamente ao artifício do mito e de outros símbolos (SILVA et al., 2016).

No enfoque histórico-cultural, os conceitos de subjetividade e objetividade se enredam em processos que se sucede permanentemente, formando ativa e passivamente um contexto dialético. Esse contexto é baseado na ideia de que o subjetivo é, portanto, formador

de um contexto, e por este contexto também sofre transformação. Além disso, a formulação deste enfoque propõe que o subjetivo é uma expressão de si que é posterior ao sujeito, acontecendo depois do próprio ato de ser, ato este que é baseado em produções de sentido constituídas social e historicamente ao longo do tempo. Portanto, estaria a expressão subjetiva sujeita a influências sociais e muitas vezes inconscientes, fugindo do campo da racionalidade (PAULA; PALASSI, 2007).

Silva (2014, p. 26) chama a atenção para o fato de que o “símbolo é a forma como uma ideia ou sentimento, ambos guardados no inconsciente, são representados de maneira consciente pelo sujeito”, mostrando mais uma vez como a dicotomia clássica subjetivo-objetivo é insuficiente para abordar o tema de maneira adequada à produção de sentidos, visto que essas duas dimensões se misturam, dentre outras formas, através dos símbolos.

A produção de sentido tem outras duas dimensões indissociáveis, sejam elas a constituição da subjetividade social e individual. Essas dimensões se misturam no sujeito e, juntamente ao contexto histórico do indivíduo, irão representar experiências, bagagem empírica para que o sujeito formule sua visão de mundo, passando a priori pela produção de sentidos, que quando analisada em todas as dimensões, representa uma complexa rede de produção de sentidos, formada pelo (e formadora do) conhecimento social, além da experiência individual, formando então uma síntese em unidade (FARIA 2007; PIMENTA e CORRÊA, 2007).

Pinheiro (2014) chama atenção para o fato de que a ampla significação social que seria um comum coletivo construtor e construído é na verdade determinada, ou seja, sofre forte influência de agentes de poder, e que isso representa que o poder interfere na formação do ser, suas verdades e produção de sentidos, à medida que essa significação social é formadora. Uma das formas de exer-

cer esta espécie de controle delimitador do próprio intervalo de possibilidades contido na produção de sentido (que é em princípio sem fronteiras devido ao seu caráter subjetivo) é a própria utilização do argumento simbólico e do simbolismo organizacional em geral.

Silva (2014) vai além ao afirmar que os símbolos podem até mesmo determinar a identidade de uma sociedade, e que os mesmos influenciam fortemente para a perpetuação daquela cultura. Nas organizações empresariais, este quadro (gama simbólica) é mais bem delimitado, menos complexo e, portanto mais suscetível a sofrer tentativas de controle por meio da cúpula organizacional, que a princípio é a principal subsidiária da simbologia organizacional, uma vez que diversos aspectos simbólicos estão já determinados no momento da fundação da corporação, e que a cultura organizacional vai normalmente seguir a tendência de perpetuar e corroborar com o simbolismo já existente, que se afirma nas reproduções cotidianas. “O símbolo é uma forma de criar consenso e legitimar ideias em uma organização social” (SILVA, 2014. p. 25).

Nesse sentido, o símbolo é um elemento de dominação, visto que “o poder simbólico é, com efeito, esse poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos, ou mesmo que o exercem” (BOURDIEU, 2009. p.7). Essa dominação proveniente do simbolismo será praticada através da apresentação de uma construção da realidade que, segundo Bourdieu (2009), tem tendência a colocar interesses particulares como verdades universais, que contribuiriam para a legitimação descrita por Silva (2014).

## **SIMBOLISMO ORGANIZACIONAL**

Dentro das organizações, o simbolismo (e o artifício simbólico) tende a cumprir o mesmo papel, participando e influenciando de diversas maneiras a percepção dos fatos

cotidianos, tendendo a estar por trás de boa parte do que as pessoas pensam sobre aquela organização. Nos últimos 20 anos, a dinâmica simbólica sofreu mudanças significativas na abordagem e implementação (e controle) por parte dos gestores. Podemos citar um processo tendencial de informalização das normas como forma de tentar exercer o controle via cultura, uma técnica de gestão que visa minimizar os conflitos e reduzir a resistência ao controle. Este controle é tido através da legitimidade aceita por aquele que se sujeita, vinda de um poder simbólico criado além das palavras, uma forma mais sutil e com menos dispêndio de energia que o poder físico utilizado outrora na história da produção capitalista (BOURDIEU, 2009; WOOD JR, 2000).

Wood Jr. (2000) cita diversos exemplos de como a dominação sutil do simbólico se faz presente na organização através de uma demonstração de descentralização do poder, criação e desenvolvimento de “significados compartilhados” para “reforçar a nova ordem” (p. 22). Além disso, é comum o uso de mitos ou casos de personagens reais que atingiram posições ou concretizações de sucesso como forma de criação e/ou legitimação de símbolos novos ou existentes que venham a ser utilizados como artifícios para obter a cooperação dos funcionários, através do incentivo à busca de significados no sentido do desempenho corporativo e, dependendo do envolvimento do sujeito e de sua conviência (ainda que de maneira quase involuntária), até mesmo sentido de vida (SILVA, 2014; BOURDIEU, 2009; WOOD JR, 2000).

A palavra manipulação pode ser eufemizada, para melhor representar a eufemização do próprio estilo de dominação praticado pelas organizações modernas, uma “imposição mascarada (logo, ignorada como tal)” (BOURDIEU, 2009. p. 14). O indivíduo percebe na organização um local onde pode satisfazer seus desejos, sejam eles de sucesso e sobrevivência, ou em outros casos de sensação e de pertencimento. Isso vai de encontro aos

anseios e esforços da organização empresarial pela retenção de funcionários, pelo aumento de fatores motivacionais e também pela busca por um maior comprometimento do sujeito enquanto profissional e enquanto pessoa (tudo isso visando é claro o aumento da produtividade e geração de valor financeiro para a empresa).

A subjetividade tem um papel forte na significação e produção de sentido, o que desencadeia um processo de ilusão onde os objetos de desejo são a riqueza, o sucesso ou posições de prestígio social ou status interno. Dentro deste processo, a fantasia de uma união entre indivíduo e empresa causa a sensação de que o sujeito irá alcançar sua plenitude e obter o que deseja por meio daquela organização. Além de sincretizar seus objetivos, e neles uma possibilidade de satisfação, via organização, o sujeito também se envolve socialmente dentro daquele ambiente, o que afeta profundamente sua subjetividade devido às relações sociais construídas e às demandas psicológicas inerentes ao ser social, influenciado por um discurso organizacional que possibilita certa homogeneidade da realidade criada. Essa homogeneidade remonta ao poder simbólico instituído não por um símbolo, mas por sistemas simbólicos (SILVA, 2014; BOURDIEU, 2009; PIMENTA e CORRÊA, 2007).

## **SIMBOLISMO E SEDUÇÃO**

A sedução organizacional pode ser entendida como um artifício disfarçado que age no subjetivo, porém se encontra nas entrelinhas dos elementos de discurso. Os discursos fazem parte do rol de elementos simbólicos utilizados nas organizações em busca dos objetivos e na determinação dos padrões e limites que irão comportar os sujeitos da organização. Estes elementos irão criar, veladamente, uma situação onde a empresa tenha algo que só aquela organização pode oferecer, ou ainda situações onde o pertencimento a

esta organização seja percebido como vantagem ou privilégio (SILVA, 2014; SILVA et al., 2016; VIEIRA, 2014).

Estes aspectos simbólicos irão trazer para as significações do sujeito uma conveniência entre dominado (o próprio sujeito) e dominador, onde há relações prazerosas para o sujeito, nas quais ele satisfaça suas necessidades e crie laços de afetividade, sobre os quais são desenvolvidas no subjetivo diversas interações resultantes em contraposições de amor e/ou ódio pela organização, partindo do colaborador (SILVA, 2014; SILVA et al., 2016; VIEIRA, 2014).

A criação de mitos através do argumento simbólico provoca uma congruência de interesses que se representa pela conveniência entre seduzido e sedutor, onde o trabalhador é convencido a comprometer-se em sentido subjetivo individual e social e em sentido físico, dando o máximo de si para buscar o crescimento e o sucesso que circundam misteriosamente os personagens míticos. Este envolvimento induz ao sentimento de prazer, produzido ao imaginar as recompensas da lealdade do funcionário e de seu valoroso e integral empenho. A cúpula gerencial consegue então despertar e capturar a subjetividade do empregado através da sedução, artifícios discursivos e simbólicos que preenchem lacunas no indivíduo e despertam sentimentos que causam envolvimento, por diversos motivos. Trata-se de uma dominação que atua por vários caminhos já que a rede de sentidos envolvida em tais teias de simbologia e verdades organizacionais é abrangente o suficiente para tal e também associada ao fato da subjetividade individual dentro do contexto histórico do sujeito fazer com que sejam percepções diferentes, mesmo que na raiz estejam estímulos iguais (SILVA, 2014; SILVA et al., 2016; VIEIRA, 2014).

Segundo Bourdieu (2009), a condição da sedução implícita na gestão é possível, pois, devido ao poder inerente aos sistemas simbólicos, ela tem a capacidade de criação e

legitimação de verdades. Este poder surge da condição privilegiada que existe nos instrumentos de comunicação e conhecimento, que são estruturados (enquanto símbolos) e também cumprem papel de estruturantes, sendo assim fortemente influentes na realidade, através de uma assim denominada “violência simbólica”, onde são impostos os interesses da classe dominante que trabalha na construção simbólica e consequentemente na “legitimação da dominação” (BOURDIEU, 2009, p. 11).

Portanto, iremos tratar do poder simbólico principalmente à luz de um conceito trazido por Bourdieu (2009) e também expresso em outros estudos contemporâneos (SILVA et al., 2016; SILVA, 2014; VIEIRA, 2014; PINHEIRO, 2014; PIMENTA; CORRÊA, 2007; FARIA, 2007; PAULA e PALASSI, 2007.) que demonstram todos o caráter dominador e velado do poder simbólico, como uma evolução das formas de poder físico e burocrático aplicados outrora no mundo organizacional e ajustados para uma nova realidade organizacional que surgiu com o passar dos anos, como sintetiza Bourdieu (2009, p. 15):

O poder simbólico é uma forma transformada, quer dizer, irreconhecível, transfigurada e legitimada, das outras formas de poder [...] que garante uma verdadeira transubstanciação das relações de força fazendo ignorar-reconhecer a violência [...] transformando-as assim em poder simbólico, capaz de produzir efeitos reais sem dispêndio aparente de energia.

## METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa qualitativa, pois para cumprir os objetivos propostos tivemos que compreender características e percepções que remontam à subjetividade dos sujeitos entrevistados (GIL, 1999). Orientados por este caráter, realizamos um estudo de caso na empresa Shield (nome fictício) ao longo do ano de 2017. A empresa está situada na cida-

de de Belo Horizonte e foi fundada no ano de 2004, quando tinha em sua equipe apenas os dois sócios fundadores. A Shield é uma empresa que atua no ramo de TI, especialmente no desenvolvimento de sites e sistemas web para empresas de pequeno, médio e grande porte, hospedagem web e outros serviços relacionados à área.

O critério de escolha da organização baseou-se principalmente em dois pilares. O primeiro deles é a acessibilidade dos dados para os pesquisadores. O segundo, e não menos importante, diz respeito aos fatores combinados que tornam a organização atrativa para estudos a respeito do simbolismo e sedução (média de idade jovem, necessidade de retenção de funcionários e atuação na área da tecnologia da informação) (SILVA, 2014).

No período da pesquisa, a empresa contava com 26 pessoas na equipe, com uma média de aproximadamente 27 anos de idade, sendo que apenas 5 pessoas dentre as 26 possuem 40 anos ou mais, enquanto metade dos funcionários têm 25 anos ou menos. O tempo de casa variava de 8 anos a alguns meses, visto que os dois sócios fundadores não faziam mais parte da empresa, um deles por motivo de falecimento e o outro porque vendeu sua participação na empresa para se dedicar a outro ramo de atividade. Dentre os mais antigos, estão os dois sócios atuais, e outras 7 pessoas que entraram em 2014 ou antes.

A estrutura da empresa pesquisada pode ser dividida em três níveis hierárquicos. O primeiro nível é representado pelos maiores stakeholders nas relações de poder representadas pela produção de discurso dominante e condução dos processos em geral (BOURDIEU, 2009; FIORIN, 2009). Este nível é composto pelos dois atuais sócios da empresa, representados na pesquisa com as siglas G1 e G2. O segundo nível é composto por dois funcionários que iniciaram como estagiários e foram elevados à função de coordenadores ao longo do tempo. Estes

representam uma linha intermediária da gestão e serão representados pelas siglas C1 e C2. O restante dos entrevistados foi representado pelas siglas F1 a F6 e são funcionários que cumprem funções de desenvolvimento e suporte, comerciais e de marketing. Apesar desta classificação, os funcionários em geral possuem acesso irrestrito aos gestores, pelo tamanho da empresa e também pela cultura organizacional existente. No total, foram 10 entrevistas.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada, visto que os dados a serem obtidos não poderiam ser encontrados em outro local que não seja nas memórias e percepções dos sujeitos entrevistados. Além disso, este método se mostra adequado pela flexibilidade de complementar, esclarecer ou repetir perguntas para que buscássemos os dados com mais foco naquilo que é importante para a pesquisa e com mais assertividade no sentido das perguntas (MANZINI, 1991).

Os dados coletados por meio das entrevistas foram analisados à luz da Análise de Discurso (AD), uma ótica metodológica de análise que considera o discurso como estruturante, formador da realidade e não apenas produto da realidade já formada. A AD foi aplicada para observar as relações e a construção da realidade através da linguagem, sendo esta considerada “intrinsecamente política” (FIORIN, 2009, p.149). No caso dessa pesquisa, os dados foram analisados a partir das perspectivas individual e coletiva. Assim, a análise trata de concepções individuais, mas que também foram analisadas enquanto concepções coletivas, para que pudesse ser analisado o contexto organizacional, partindo do sujeito enquanto formador da coletividade, e da coletividade enquanto formadora da realidade e receptora de uma realidade pretendida (SOUZA; CARRIERI, 2014).

## ANÁLISES

Durante a pesquisa, o entrevistador optou por iniciar a coleta de dados com os gestores da empresa. As entrevistas dos sócios (gestores identificados como G1 e G2) foram feitas dentro da empresa, em uma sala reservada e individualmente com cada um. Todas as demais entrevistas (coordenadores C1 e C2 e funcionários F1 a F6) foram realizadas em ambiente externo para que eventuais interferências (interrupções na entrevista e respostas condicionadas) fossem eliminadas, a fim de manter a confiabilidade do material produzido e consequentemente das análises realizadas.

As personagens discursivas identificadas nas entrevistas foram várias. Primeiramente, temos os funcionários da empresa, representados pelas falas dos enunciadores, F1 a F6, e no discurso dos gestores pelos termos “colaboradores”, “talentos” e “profissionais”. Podemos destacar também a personagem empresa, como uma representação personificada e unificada que corresponde principalmente ao discurso produzido pelos gestores. Outra personagem que merece destaque, mas somente é elucidada no último tema abordado nesta seção é os outros, representados nos discursos como outras pessoas ou o pessoal. Essa personagem representa pessoas de fora da organização, cujas vozes são reproduzidas para corroborar o discurso dominante da personagem empresa. Há ainda a personagem coordenadores, presente no discurso dos gestores, que representa a linha intermediária de gestão da empresa.

Diante do material coletado, foram observados enunciados que se referiam a quatro temas recorrentes: a) objetivos do discurso gerencial (abordado apenas por G1 e G2); b) o mito e o reconhecimento; c) liberdade e flexibilidade (condicionadas); e d) os laços afetivos e sociais. A seguir, apresentamos a análise detalhada de cada um dos temas citados.

## OBJETIVOS DO DISCURSO GERENCIAL

Os gestores da empresa são os principais responsáveis pela produção de discurso, bem como pela elaboração das políticas de gestão de pessoas e – consequentemente – pela maior influência na construção da realidade organizacional devido à sua posição de poder. Os primeiros traços do que são hoje as políticas de gestão de pessoas da empresa surgiram em sua fundação, pelas mãos do idealizador da empresa e foram continuadas pela segunda geração da gestão, tornando-se aspecto central dentro dos objetivos da empresa, conforme G2 e G1:

(...) foi desde o início, eu acho que foi o fundador da empresa que veio com essa visão, com essa política de fazer um ambiente agradável (...) então depois eu vim, depois veio o [G1] e a gente continuou nesse mesmo objetivo de continuar que a empresa fosse um lugar agradável de se trabalhar (G2).

Dentro da missão da Shield existe uma parte que fala que é ser reconhecida como um ótimo lugar pra trabalhar, então a gente faz... muito do que a gente faz é por isso, é pra que a gente possa ser reconhecido pelos colaboradores como um excelente lugar para se trabalhar (G1).

A construção destas políticas, segundo G2, teve início com o fundador da empresa. Em seu discurso fica evidente que essa personagem se considera responsável pela continuidade e direcionamento destas diretrizes, juntamente com G1, o último sócio a entrar. Este discurso se reafirma na fala de G1, que se coloca como parte dos que trabalham em prol de obter a imagem e identificação pretendida dos funcionários fazendo a empresa parecer um bom lugar para se trabalhar. Podemos notar que G1 também atribui de forma recíproca as práticas à G2 quando se utiliza da voz coletiva

por meio do termo “a gente”. Podemos inferir também, com base no discurso de G1, que os funcionários foram deixados de lado pelos sócios como responsáveis pela construção de um bom ambiente para se trabalhar, visto que no seu discurso ele separa o grupo responsável pelas ações (a gente, os sócios) do grupo que eventualmente reconhecerá as ações (os colaboradores, eles).

Os objetivos da gestão de fazer a empresa ser considerada um excelente lugar para se trabalhar aparece como um dos pilares da cultura, políticas e do modus operandi da organização em geral. Estes objetivos são expressos ao público (tanto interno quanto externo) como se fosse um fim em si mesmo (vide a fala de G1 acima), porém há outros objetivos que figuram inerentes à missão da empresa:

Os propósitos são manter um ambiente de trabalho agradável, tentar manter os colaboradores compenetrados com os objetivos da empresa, e motivar mesmo eles a se aprimorarem profissionalmente, e é claro no final, com tudo reter os talentos, manter os talentos dentro da empresa (G1).

Podemos notar a influência que a personagem empresa tenta exercer sobre a personagem colaboradores ou talentos (funcionários), se esforçando para mantê-los cumprindo os objetivos da gestão representada pela empresa, seja pela realização de tarefas dentro dos objetivos estabelecidos, pelo aprimoramento profissional destes (igualmente vantajoso para a empresa) ou pela continuidade do vínculo empregatício. Além do discurso explícito presente na fala de G1, podemos inferir um eufemismo implícito no uso do termo colaboradores ao invés de funcionários ou trabalhadores, que possivelmente tem como objetivo amenizar ou suavizar a relação trabalho x capital. Ao mesmo tempo o uso do termo talentos pode também representar uma precarização neste sentido, ao reduzir o ser humano e sua subjetividade a uma habilidade útil à empresa.

O objetivo da retenção de “talentos” vai de encontro às afirmações de Silva (2009) que sugerem a dificuldade das empresas do ramo de TI em reter funcionários devido à média jovem de idade dos funcionários e sua dinamicidade e busca por bem-estar. Isso pode justificar a importância que os gestores dão a perseguir tal objetivo através da construção de um discurso que seja facilmente absorvido e que represente simultaneamente o bem-estar almejado pelos funcionários.

## O MITO E O RECONHECIMENTO

O primeiro argumento simbólico a ser abordado traz consigo uma carga implícita, potencializado por uma aura mítica que envolve a linha intermediária da gestão, os coordenadores. Os dois ocupantes destes cargos são pessoas que começaram cedo na empresa e permaneceram por um longo período, encontrando gradativamente recompensas em forma de aumento salarial e promoções sucessivas. Este fato fortalece na simbologia cotidiana o fator de reconhecimento dos esforços dos funcionários, que vai de encontro à necessidade que os mesmos têm de ter seus esforços reconhecidos. Este aspecto também influencia na sedução à medida que o funcionário idealiza e imagina as recompensas que poderiam ser frutos de seus esforços (SILVA et al., 2016).

A gente trabalha muito com a meritocracia, então dentro de cada equipe os coordenadores têm liberdade pra poder trabalhar e reconhecer os esforços de cada um (G1).

Aqui as vozes utilizadas distanciam a gestão (representada pelos sócios e coordenadores) dos funcionários representados pelo termo cada um, deixando claro quem tem o poder de reconhecer os esforços e quem deve se esforçar para ser reconhecido. O gestor demonstra em seu discurso que não só o primeiro nível de gestão, mas também a linha

intermediária tem liberdade para reconhecer os esforços dos funcionários, embora não tenha citado especificamente como e quais os meios os coordenadores têm para colocar em prática este reconhecimento. Interessante notar que o próprio termo meritocracia possui além da conotação de recompensa, uma conotação negativa implícita, de que quem não fizer sua parte não será reconhecido.

Quando perguntado sobre seu vínculo com a empresa, o coordenador C1 foi categórico ao afirmar a oportunidade de crescimento e o reconhecimento de seus esforços como o principal motivo, e ainda cita possibilidades de ir além, junto com a empresa, reforçando a força que o discurso gerencial encontra no fator recompensa/reconhecimento. O reconhecimento da importância de seu papel para a construção da empresa é também reafirmado pelo próprio C1, que é exposto ao discurso gerencial e também é um reprodutor deste discurso, à medida que também pertence à gerência da empresa. O mesmo sentimento de reconhecimento pode ser notado por parte da coordenadora C2 (que possui uma trajetória parecida) quando perguntada sobre seu vínculo com a empresa.

É a questão de eu sentir que eu fiz parte de onde ela está hoje, isso me mantém bastante vinculado, e pensar que ela pode chegar mais longe e que eu vou estar junto com ela (C1).

(...) uma outra coisa que contribui é que eu cresci na empresa, então isso é uma coisa que faz diferença (...) e não é nem salarial não, as vezes é mesmo só da função que ela vai fazer diferente, da responsabilidade diferente, acho que isso que ajuda a me manter vinculada (C2).

Nota-se que no discurso de C1 são utilizados argumentos simbólicos de pertencimento e participação da produção. Há uma ideia implícita de horizontalidade, um senti-

mento traduzido em sua fala com a expressão “estar junto”. Em seu discurso, é possível ver que C1 reconhece a sua própria importância dentro da empresa, bem como sente que seus esforços foram reconhecidos por ela, o que sugere a ideia de identificação do enunciador com a empresa. No discurso de C2 também podemos notar que seu sentimento é de que seus esforços foram reconhecidos, além de argumento simbólico de pertencimento similar ao utilizado por C1.

Embora exista este fator do mito e da esperança do reconhecimento, os funcionários da empresa não abordaram a oportunidade de crescimento ou o reconhecimento de seus esforços por meio de promoções e aumentos explicitamente. Talvez devido ao tamanho da empresa, que não possuía oportunidades claras de promoção naquele momento, mas possuía outros métodos de reconhecer os esforços dos funcionários, como relatado a seguir:

(...) a gente tem também o incentivo ao estudo, então todo mundo aqui da empresa tem direito a 80 reais por mês pra participar de qualquer curso e de qualquer evento que esteja ligado à área que eles trabalham aqui na empresa, (...) A gente tem também o bolsa estudo né, que é pra quem faz faculdade na área e tudo, a empresa ajuda pagando a... ela pode chegar a pagar até 90 por cento do curso da faculdade da pessoa, claro que isso tem uma contrapartida, quanto mais tempo a pessoa... a gente ajuda ela a pagar a faculdade, mais tempo ela tem que ficar aqui depois que ela acaba o curso (G1).

Acho que a vontade de fazer a empresa crescer e crescer junto é muito bom, a parte que você ajuda a empresa e a empresa te devolve em conhecimento (...) (F3).

Mesmo com a contrapartida existente, o funcionário se sente valorizado (F3) ao per-

ceber que pode receber vantagens como um custeio de até noventa por cento do valor das mensalidades, desde que esteja fazendo um curso na área em que trabalha. Existe aí uma relação explícita de continuidade que vai de encontro aos objetivos da empresa. Além disso, mesmo não tendo sido explicitamente citado pelos funcionários, inferimos que o mito do estagiário que virou coordenador existe e influencia a concepção da realidade coletiva vivenciada na empresa.

### **A Liberdade e Flexibilidade (Condicionadas)**

Este tema foi um dos mais abordados pelos entrevistados em geral, tanto por parte da gestão quanto por parte dos funcionários, sendo representado como um ponto forte para a empresa alcançar seus objetivos. É possível notar, por parte da gestão, o quão subjetivo e simples pode ser este argumento simbólico.

(...) por exemplo, a gente não tem hora de fazer café e não tem a pessoa certa pra fazer o café, qualquer pessoa pode levantar e ir lá fazer o café, tô com vontade de tomar café eu vou lá e vou fazer, independente que seja na hora do almoço, seja de manhã ou de tarde ou no final do dia, acho que as pessoas sentem como se estivessem em casa. Então é uma coisa assim boba, mas que pra eles faz diferença, é como 'ah eu quero tomar um café', toma o seu café, quer tomar um leite vai e toma um leite, então isso é uma das coisas (G2).

Analisando o discurso acima, podemos interpretar a expressão a gente como sendo o grupo social representado pela totalidade dos trabalhadores da empresa, incluindo os gestores. Neste caso, G2 afirma que não há uma imposição de horário por parte da empresa e que isso faz com que as pessoas (os funcioná-

rios, eles) se sintam em casa. G2 pode ter se excluído do discurso devido ao fato de que é naturalizado na maioria das empresas que os sócios não tenham a necessidade de se preocupar com a hora de tomar café, o que é preocupação muito comum por parte dos funcionários, quando a empresa permite pausas para essa finalidade.

O relato acima reflete de maneira sutil uma tendência abordada por Bourdieu (2009) quanto à questão da informalização das normas como forma de exercer veladamente o controle através da cultura, ao invés por exemplo do arbítrio fordista, o que representa uma economia de energia por parte da gestão. O simples ato de fazer e tomar café sem observância de horários é intencionalmente utilizado como um símbolo altamente sutil ("uma coisa assim boba") de liberdade pela gestão, que demonstra certeza da eficácia deste discurso ("que pra eles faz diferença"). Este mesmo símbolo influencia diretamente na simbologia do ambiente empresarial como casa, também objetivada pela gestão como forma de promover a liberdade como verdade compartilhada.

Ao mesmo tempo, na empresa pesquisada, existe uma rede de símbolos bem mais objetivos, que são usados para afirmar e reafirmar o discurso produzido pela gestão no cotidiano. Estes são complementares aos símbolos mais subjetivos, sendo todos construídos em consonância dentro de uma rede simbólica que, por parte da empresa, objetiva legitimar o discurso dominante produzido.

Coisas para valorizar os profissionais que a gente faz aqui são os benefícios e os eventos, então a gente tá sempre fazendo eventos festa de aniversariantes do mês, a gente faz festa de fim de ano da empresa, é... aniversário da empresa, a gente distribui brindes, no carnaval agora a gente fez um concurso de fantasias né, então isso tudo pra descontrair o ambiente(G1).

(...) uma vez por mês a gente faz os aniversariantes do mês (...) o pessoal faz um discurso de brincadeira, cada um fala, a gente ri, a gente brinca, e depois disso é mais de meia hora, quarenta minutos lanchando, conversando (G2).

Este simbolismo contido nas festividades é utilizado pela empresa em pelo menos quinze vezes ao ano, sendo a grande maioria dentro da própria empresa. As festas, cerimônias e rituais são utilizadas para “valorizar os profissionais” (G1), o que pode ser entendido implicitamente como artifícios para trabalhar a sedução dos funcionários. Esse entendimento se dá à medida que busca satisfazer ou contemplar necessidades sociais e de diversão/descontração que contrastam com as relações de trabalho, proporcionando sensações agradáveis aos funcionários. A partir do discurso de G2, que enfatiza a duração média dos eventos de aniversariantes, infere-se que seriam consideradas por ele pausas significativas no expediente de trabalho. Estas festas simbolizam a manutenção, perpetuação e reafirmação constante da cultura que promove os ideais de liberdade e flexibilidade sendo, portanto, símbolos constantemente utilizados e que têm sua influência na realidade reconhecida pelos gestores que as promovem. Tudo isso atua de maneira direta na identificação dos funcionários com a empresa e no estreitamento dos laços sociais entre todos os níveis hierárquicos e setores da empresa, abrindo também uma margem estratégica para os artifícios de sedução a serem tratados no próximo tema.

Antes disso, esta seção deve registrar outros elementos, dentre eles o símbolo mais concreto e objetivo que reforça os argumentos da liberdade e flexibilidade. Este é representado pela sala de descanso que a empresa possui, descrita a seguir no relato de G2.

(...) tem uns puffs, com televisão, com vídeo game, que os meninos podem vir na hora do almoço, estão cansados ou passando mal ou indispostos podem vir deitar no puff e ficar (G2).

No discurso de G2, podemos inferir que a sala é raramente utilizada (ou não é utilizada) pela gestão, quando utiliza da terceira pessoa do plural para designar quem pode ir e ficar na sala de descanso, evidenciando novamente o caráter de sedução da concepção deste espaço dentro da empresa, direcionado aos funcionários. Podemos também supor uma conotação implícita no uso do termo os meninos ao invés de funcionários ou trabalhadores, evidenciando relações que vão além da simples natureza trabalhista, chegando à informalidade. O uso do termo meninos pode indicar também um comportamento paternalista por parte da gestão.

Notamos um diferencial nas políticas de gestão de pessoas na empresa, combinado com a inovação, que segundo Silva (2009) é palavra de ordem no ambiente das empresas do ramo de TI. A presença de um vídeo game na empresa para uso dos funcionários e a liberdade de descansar simplesmente por motivo de indisposição traz uma simbologia forte em torno do sentido de liberdade, que fazendo parte das redes simbólicas construídas daquele ambiente, poderão ser refletidas nas percepções e discursos dos funcionários.

O ambiente aqui a gente sempre preza por um ambiente descontraído, mas, porém, com responsabilidade. A gente usa o termo de flexibilidade com responsabilidade, então é um ambiente onde tem muita festa, churrasquinho, dia do sorvete, mas sempre com a ideia na cabeça de que tem que estar tudo em dia, então a gente diverte mas trabalha muito (C1).

(...) lá é descontraído, mas tem as regras também, não pode faltar com prazo essas coisas (F2).

Nos trechos acima (C1, F2), é perceptível a ideia presente no título desta seção, a liberdade e a flexibilidade são sempre condicionadas, ou seja, são subordinadas e limitadas

conforme os objetivos primários da empresa. A utilização da conjunção adversativa (mas) nos dois trechos deixa implícita a contraposição entre as ideias de liberdade e a intrínseca realidade das relações de trabalho, que causam efeito e sensações opostas à diversão e à descontração. Na citação de F5, que virá a seguir, fica reforçada novamente a ideia do contraponto. Neste caso, infere-se que há uma atitude compreensiva por parte da gestão, mas que isso se dá “às vezes”. Ainda assim a fala dos funcionários muitas vezes tende a ir de acordo com a produção simbólica (inclusive o discurso gerencial) dominante, quanto à imagem e ao ambiente da empresa, conforme explicitado nos trechos a seguir:

O ambiente na Shield é muito bom, realmente é muito bom de trabalhar, nunca trabalhei em outro lugar, é meu primeiro emprego, mas pelo que eu tenho de experiência das outras pessoas falarem comigo como é trabalhar em tal lugar, como é experiência com chefes, essas coisas, a liberdade que a gente tem aqui é muito grande, eu gosto bastante daqui. As pessoas daqui são muito boas de trabalhar, se for analisar a convivência é muito boa mesmo (F3).

(...) a gente tem uma flexibilidade que a empresa entende bastante a nossa situação familiar, às vezes até mesmo de saúde (F5).

Esse artifício (que na realidade trata-se de redes simbólicas dinâmicas) em torno da ideia de liberdade e flexibilidade mostra-se então muito importante para que o grupo gestor da empresa consiga facilitar a retenção de funcionários e desenvolver um clima organizacional considerado sadio e que parece, com base no discurso analisado, ser tido pelos funcionários e gestores intermediários como bom para se trabalhar.

## OS LAÇOS AFETIVOS E SOCIAIS

Os laços afetivos e sociais verificados, vão de encontro às teorias da subjetividade trazidas como parte do aporte teórico para a realização dessa pesquisa. Esta conexão se dá através da congruência e complementariedade da subjetividade individual e social, que é formada através de redes de sentidos, bagagem empírica e pelo próprio ato de ser, que é subjetivo e objetivo ao mesmo tempo, além de ser sujeito a influências internas e externas carregadas de sentidos, antes mesmo do ato de ser (PIMENTA e CORRÊA, 2007).

Nesse sentido, podemos destacar o discurso gerencial indo de encontro a promoção e manutenção desta relação de pertencimento, que chega a apresentar (por ambas as partes) uma forte significação, como notamos a seguir.

(...) e a gente tem uma equipe aqui bem, bem assim, aqui no nosso sistema de trabalho a gente é bem que meio que uma família, então a gente tem um relacionamento muito bom (G2).

(...) lá é meio que minha segunda casa também (F6).

Eu acho que é confiança e eu gosto muito daqui e tal, deixa eu buscar a palavra ideal... acho que é um pouco de tudo, você gosta do lugar, acaba criando um laço (...) (F1).

É meio que uma família, a gente entra, é muito legal (F3).

A utilização do termo família (G2 e F3) tanto pela gestão quanto pelos funcionários pode ser destacada como uma interação múltipla, favorecida pela convivência durante as festas e eventos, pela liberdade de comunicação e expressão e pela proximidade dos gestores com os demais integrantes da empresa. Merece destaque a ponderação que aparece implicitamente nas expressões “meio que”

(G2, F6 e F3), demonstrando que a metáfora de empresa como família e segunda casa tem suas limitações.

Ainda assim, ao pensar na imagem da empresa com este nível de identificação e envolvimento (metaforizar como casa e família) mostra que a gestão parece ter tido sucesso no objetivo de canalizar o afeto dos funcionários. Neste caso o simbolismo tem um papel crucial na criação e legitimação de uma verdade mutuamente aceita, uma conveniência entre gestores e funcionários.

Essa conveniência faz parte da cooptação da subjetividade dos funcionários, atuando direta e incisivamente na sedução destes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através dessas análises, a pesquisa buscou elucidar aspectos sobre as estratégias simbólicas implícitas nas políticas de gestão de pessoas, bem como analisar o discurso dos trabalhadores sobre a percepção e interpretação dessas políticas. Foram analisadas as relações entre o simbolismo da organização pesquisada e o processo de sedução, bem como se os trabalhadores percebem ou não este simbolismo como artifício de sedução.

Ao analisar os discursos, notamos em primeiro lugar que o simbolismo não parece ser percebido pelos trabalhadores como artifício de sedução ou estratégia de gestão de pessoas, nem em sua forma literalmente discursiva e objetiva, nem nas formas mais subjetivas em que o mesmo se apresenta. Ao invés disso, as redes simbólicas analisadas pareceram ser consideradas como naturais, orgânicas, inerentes à organização pesquisada.

As análises mostram também a grande influência do discurso gerencial sobre o discurso dos funcionários e coordenadores da empresa, que o reproduzem sistematicamente. Essa reprodução é encontrada em todos

os temas estabelecidos e, podemos chamar a atenção para as semelhanças nos discursos dos diferentes funcionários, tanto no sentido dos discursos quanto no uso de determinados termos como liberdade e flexibilidade. Os discursos dos funcionários serem parecidos entre si reforça a tese de que sofrem forte influência do discurso gerencial.

Foi verificado que o simbolismo organizacional construído influencia de maneira incisiva na sedução dos funcionários por parte da empresa. Os funcionários, de maneira geral, se disseram felizes de trabalhar na Shield e descreveram a empresa como um lugar diferente dos outros e bom para se trabalhar. Alguns disseram ainda que pretendem continuar vinculados à empresa. O objetivo da gestão de reter funcionários se mostrou bastante alinhado com as políticas de gestão de pessoas e com o simbolismo construído de uma maneira geral.

Por outro lado, é válido destacar que muitas vezes os discursos analisados são permeados de sentidos de obrigação e submissão, inerentes ao trabalho no modelo regido pelo capital. Mesmo essa forma evoluída e “humanizada” de exercer o poder ainda é fonte de sentimentos negativos inerentes às dimensões da dor e sofrimento encontrados no trabalho, revelando assim a contradição inerente e irreduzível entre capital e trabalho. É válido considerar a hipótese de que o local de enunciação das entrevistas tenha influenciado o discurso dos entrevistados, levando-os a omitir as contradições identificadas nas entrelinhas de seus discursos. Conclui-se que as percepções reais dos entrevistados sobre a empresa podem não ter sido reveladas de maneira explícita em seus discursos – e talvez até mesmo não lhes sejam conscientes.

Uma possível contribuição teórica deste trabalho foi explorar o caráter do símbolo enquanto participante da formação da subjetividade, e até onde vai seu poder e influência

nessa formação. Retomando Paula e Palassi (2007), é interessante considerar que o próprio ato de ser é anterior ao sujeito e à sua subjetividade. Assim, podemos tentar explicar as contradições no discurso dos indivíduos da seguinte forma: temos sujeitos que sofrem influência dos símbolos através da sedução objetivada pela empresa. Os símbolos interagem com a subjetividade em uma relação mútua de construção de sentidos. Esta relação é precedida de um lado pela empresa enquanto criadora de sentidos ideológicos e forte produtora de simbolismo aplicado aos objetivos próprios. De outro lado, pelo próprio ser do indivíduo, anterior à subjetividade do mesmo, porém carregada de sentidos e bagagem empírica que subsidiam seu agir e pensar mais essenciais. As contradições podem ser explicadas como uma constante batalha entre a essência do indivíduo enquanto ser (que busca seu próprio bem-estar) e a essência da empresa enquanto organização (que busca o lucro).

Dessa forma, em um nível micro, a relação Trabalho x Capital pode ser representada pela relação Indivíduo x Empresa, considerando uma linha em que, de uma extremidade à outra encontremos os elementos ilustrados no esquema abaixo, onde cada qual influencia e é influenciado.

Figura 1 – Fluxo de influência entre os elementos na relação Indivíduo x Empresa



Fonte: Elaborada pelos autores

Nessa representação, o campo de batalha no qual a organização empresarial pretende sobressair está fortemente ligado ao simbolismo (onde a empresa tem influência forte

e direta), mas perde força no campo da subjetividade (embora o simbolismo eventualmente afete a subjetividade), e perde ainda mais poder de influência no nível mais primário do ser, visto que sua ação (mesmo que conivente com a dominação) ainda é de sua livre (embora eventualmente condicionada) escolha.

Cada elemento da Figura 1 tem seu papel definido ao influenciar e ser influenciado pelos demais, em menor ou maior intensidade, conforme os fluxos indicados pelas setas. A direção das setas indica de onde vem e para onde é direcionada a influência, e sua quantidade indica a intensidade da influência exercida pelo agente inicial (indivíduo ou empresa) sobre os elementos intermediários até chegar no agente final (indivíduo ou empresa, dependendo de onde partiu a influência). O processo de sedução contido na produção simbólica se evidencia nessa batalha de influências. Ele acontecerá à medida que a empresa buscará influenciar de maneira sutil, fazendo com que o ser influenciado eventualmente receba a influência como algo positivo, o que constituiria o caráter sedutor dessa produção simbólica.

Esta representação foi proposta pelos autores como contribuição para a elucidação sobre uma forma na qual poderia se manifestar a tensão entre as relações Capital x Trabalho em um nível no qual o capital é representado pela empresa e o trabalho é representado pelo Ser, evidenciando como a tensão no nível macro se reproduz em nível micro. Ainda em caráter propositivo, a representação da Figura 1 necessitaria ser retomada em posteriores análises e discussões.

A presente pesquisa teve limitações de caráter quantitativo, devido ao fato de ter sido realizado um estudo de caso específico limitado a apenas uma empresa. Sugerimos que pesquisas futuras abordem outras empresas do ramo que tenham uma estrutura de poder mais difusa e com diferentes portes, para pos-

sibilitar estudos comparativos e ampliar os horizontes da compreensão da inter-relação entre simbolismo e sedução nas empresas contemporâneas de TI.

## REFERÊNCIAS

- BETIOL, Maria Irene Stocco. Resenha: Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma? **RAE - Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV, São Paulo, Brasil.** v. 41 n. 1. Jan./Mar., 2001.
- BOURDIEU, Pierre. **O Poder Simbólico.** Tradução: Fernando Tomas. 12. Ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2009.
- FARIA, J. H. **Poder real e poder simbólico: O mundo das intrigas e tramas nas organizações.** In: CARRIERI, A. P; SARAIVA, L. A. S (org.). **Simbolismo organizacional no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2007.
- FIORIN, José Luiz. **Língua, discurso e política.** ALEA: Estudos Neolatinos, v. 11, n. 1, jan./jun. 2009. p. 148-165.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas. 1999.
- HOMEM, Ivana Dolejal; OLTRAMARI, Andréa Poleto; BESSI, Vania Gisele. A Gestão de Pessoas e seus Mecanismos de Sedução em um Processo de Aquisição. **Revista de Administração Contemporânea,** Curitiba, v. 13, n. 2, art. 3, p. 210-227, Abr./Jun. 2009.
- MANZINI, Eduardo J. A entrevista na pesquisa social. **Didática,** São Paulo. v. 26/27. 1991. p. 149-158.
- MARRA, A. V.; BRITO, V. G. P. Construcionismo Social e Análise do Discurso: Uma possibilidade Teórico- Metodológica. In: **XXXV EnANPAD, 2011, Rio de Janeiro. Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2011.
- PAULA, Ana Paula Paes de; PALASSI, Márcia Prezotti. Subjetividade e Simbolismo nos Estudos Organizacionais: Um enfoque Histórico-Cultural. In: CARRIERI, A. P; SARAIVA, L. A. S (org.). **Simbolismo organizacional no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2007.
- PIMENTA, Solange Maria; CORRÊA, Maria Leticia. A arte e os Arcanos da Sedução nas Organizações Contemporâneas. In: CARRIERI, A. P; SARAIVA, L. A. S (org.). **Simbolismo organizacional no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2007.
- PINHEIRO, Alexandre S. **Análises etnográficas sobre o poder disciplinar em uma organização em processo de falência.** 2014. 331 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. (p. 63-67).
- SILVA, Júlio César da; GARCIA, Fernando Coutinho e TOMAZ, Christian Moisés. Mitos e Simbolismos Organizacionais no Discurso da Sedução. In: XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2015, Rio de Janeiro. Anais Eletrônicos...Rio de Janeiro:2015.Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/4522239.pdf>> Acesso em: 20 de out. 2016.
- SILVA, Júlio César da. **Mito e simbolismo: a sedução em jovens da área de tecnologia da informação em Minas Gerais.** 2014. 85 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte.
- SOUZA, Mariana Mayumi P.; CARRIERI, Alexandre de Pádua. A análise do discurso em estudos organizacionais. In: SOUZA, Eloisio Moulin de (org.). **Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual.** Vitória: EDUFES, 2014.
- TONELLI, Maria Jose. Resenha: Jogos de Sedução e Sublimações: Como a sexualidade se expressa no trabalho. **RAE- Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, n. 6, p. 76-80 Nov/Dez. 1995.
- VIEIRA, Fernando de Oliveira. "Quem vê cara, não vê coração": Aspectos discursivos e eufemísticos da sedução organizacional que disfarçam violência e sofrimento no trabalho. **Revista Economia & Gestão,** v. 14, n. 36, jul./set. 2014.
- WOOD JR., Thomaz. Organizações de Simbolismo Intensivo. **RAE-Revista de Administração de Empresas,** vol. 40, n. 1, jan./mar. 2000.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. ■