

**SUJEITO, PODER E DISCURSO NAS ORGANIZAÇÕES:
ANÁLISE DE FALAS DE EMPRESÁRIOS**

Celimara Teixeira de Almeida*
Valéria Heloisa Kemp**
Marília Novais da Mata Machado***

Resumo: Este estudo, resultado de inquietações relativas à atuação na área de recursos humanos em empresas do ramo industrial, partiu do objeto de investigar as enunciações de executivos em posições elevadas, em organizações. Tem como referencial teórico as formulações filosóficas de Michel Foucault sobre poder, sujeito e discurso, e como método a pesquisa qualitativa na qual foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e, para tratamento delas, a análise arqueológica do discurso. Os resultados evidenciaram o processo de constituição do sujeito-empresário e sua imersão na ordem do discurso. A complexidade das relações de poder demonstrada permite ampliar a reflexão sobre técnicas e métodos da área de recursos humanos.

Palavras-chave: sujeito; poder; organização.

1 Introdução

Vinte anos na área empresarial de recursos humanos, no centro dos embates do poder, levaram a primeira autora deste artigo a indagar sobre seus desconfortos no cotidiano empresarial. Tendo abandonado as atividades de recursos humanos e

* Doutoranda em Teoria do Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Minas (PUC-MG), mestre em Psicologia Social pela Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), especialista em Administração de Recursos Humanos pelo Centro Universitário UNA; MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e Direito do Trabalho pela Universidade Cândido Mendes (Ucam). Professora nos cursos de Psicologia e Direito.

** Doutora em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), mestre em Filosofia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e graduada em Psicologia pela Faculdade de Ciências Humanas da Fundação Mineira de Educação e Cultura (Fumec). Professora associada do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) e membro do corpo docente do mestrado em Psicologia da UFSJ.

*** Doutora em Psicologia pela Universidade de Paris Norte (Paris XIII), pós-doutora em Psicologia pela Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) e mestre em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ). Professora visitante nacional sênior (PVNS/Capes) na UFSJ.

CELIMARA TEIXEIRA DE ALMEIDA
VALÉRIA HELOISA KEMP
MARÍLIA NOVAIS DA MATA MACHADO

aberto outras frentes de trabalho, questionou a real utilidade das técnicas e dos métodos que utilizara. Transformou suas inquietações em objeto de pesquisa e procurou executivos que conheceria anteriormente, agora ocupantes de cargos os mais elevados nas respectivas hierarquias organizacionais. Numa situação completamente diferente da anterior, longe das mediações de conflito entre chefes e subordinados que frequentemente a colocavam em posição de sujeição, entrevistou-os, querendo saber quem afinal eram esses empresários, como chegaram a exercer o comando nas organizações, como viam o poder que exerciam e, em termos de prazer e sofrimento, que sentido eles davam a seu trabalho.

Como perspectiva teórica, recorreu aos escritos filosóficos de Michel Foucault (1986, 2003a, 2003b) sobre o funcionamento do poder por meio do discurso. Essas teorizações lhe permitiram buscar, no discurso coconstruído nas entrevistas, como foram constituídos esses sujeitos falantes, como funciona a rede de poder à qual estão atados e que significações – positivas e negativas – atribuem a esse lugar. Suas histórias de vida e trajetórias profissionais, embora particulares, pertencem a uma mesma formação discursiva e revelam os processos de constituição do sujeito-executivo e as suas práticas de poder. Com este estudo, diferentemente do foco usual de pesquisas em empresas que constantemente investigam o trabalhador subalterno, almejou-se lançar luz sobre microprocessos sociais relativos à outra comunidade discursiva, a dos altos executivos.

2 Referencial teórico: sujeito, poder e discurso

Atento aos processos de sujeição e adotando uma abordagem histórica, Foucault (2003b) colocou no centro de suas pesquisas a problemática do sujeito, palavra que, para ele, tem dois sentidos: o de estar dependente e controlado por alguém; o de estar preso à própria identidade por meio de conhecimento e autoconsciência. De interesse para este artigo são as teorizações de Foucault sobre a constituição do sujeito na modernidade, sobre seus modos inter-relacionados de subjetivação e objetivação e suas relações com o poder.

O sujeito, nesse quadro teórico, é apresentado normatizado por uma relação de saber e de poder, tendo estatuto próprio, submetendo-se a determinadas condições, ocupando determinadas posições. Sua individualidade e identidade são efeitos das formas como o poder é exercido sobre ele. Ele tem uma relação consigo mesmo como ocupante de um cargo, submisso a certas regras de comportamento e a normas que o constroem.

Entre os mecanismos de objetivação que concorrem para sua constituição, estão técnicas referentes aos processos disciplinares que tendem a fazer do homem um objeto, torná-lo dócil politicamente e útil economicamente; entre os de subjetivação, estão a história, a arte, as práticas de si que, em nossa sociedade, fazem do homem não instância fundadora, mas efeito de uma construção que cria um sujeito preso a uma identidade própria (FOUCAULT, 2003b, 2006). Essa produção do indivíduo na

modernidade se dá em correlação com formas, categorias e classificações que contribuem para a normalização social.

Nessa reflexão teórica, racionalidade e humanidade do sujeito moderno deixam de ser vistas como características intrínsecas à natureza humana, como no passado, para surgirem como construções históricas, figuras criadas pelos discursos racionalistas e humanistas da modernidade e pelo direito. Para Foucault (1986), são sobretudo essas construções e suas redes de micropoderes que constituem o indivíduo como sujeito.

Nota-se que não existe, para Foucault, um sujeito pronto e artífice da sociedade na qual se alojam as relações de poder. Ao contrário, o sujeito é constituído, produzido dentro de uma conjunção de estratégias. Ele é antes um produto das relações de poder, que seu produtor. Não há um sujeito essencial, alienado por ideologias ou por relações de poder encobridoras de sua visão da realidade.

Em *A ordem do discurso*, ao analisar os mecanismos de fala, Foucault (2003a, p. 14) aponta o ritual que “define a qualificação que devem possuir os indivíduos que falam [...], define os gestos, os comportamentos, as circunstâncias, e todo o conjunto de signos que devem acompanhar o discurso”. O discurso, por sua vez, identifica a “pertença de classe, de *status* social ou de raça, de nacionalidade ou de interesse, de luta, de revolta, de resistência ou de aceitação” (FOUCAULT, 2003a, p. 2). O filósofo afirma que, no discurso, “temos consciência de que não temos o direito de dizer o que nos apetece, que não podemos falar de tudo em qualquer circunstância, que quem quer que seja, finalmente, não pode falar do que quer que seja” (FOUCAULT, 2003a, p. 2). Finalmente, ele mostra uma possível resistência do indivíduo à sua entrada nessa ordem discursiva. Segundo ele, o desejo diz:

“Eu não gostaria de ter de entrar nessa ordem arriscada do discurso [...]”. E a instituição responde: “Você não tem por que temer começar; estamos todos aí para lhe mostrar que o discurso está na ordem das leis; que há muito tempo se cuida de sua aparição; que lhe foi preparado um lugar que o honra mas que o desarma, e que, se lhe ocorre ter algum poder, é de nós, só de nós, que ele lhe advém” (FOUCAULT, 2003a, p. 1).

As práticas nas teias de poder *criam e constituem* o sujeito e o ideal de homem moderno, que é consciente, esclarecido, crítico e que pensa por si mesmo. Assim toda relação de poder implica, em última instância, uma estratégia de controle de sujeitos. Cada sujeito constitui um limite permanente para o poder do outro, um ponto de recuo possível. A estratégia de controle também representa um limite para as relações de poder que não existem sem pontos de insubordinação nem sem meios de fuga, de resistência violenta, de astúcia, de estratégias que invertem a situação. Se não houvesse resistência, seria desnecessário qualquer tipo de controle, de limite ou de governo (FOUCAULT, 1986).

Assim, ainda que o poder – e suas formas de dominação – esteja infiltrado em cada indivíduo, só pode haver relações de poder na medida em que os sujeitos envolvidos são livres, mesmo que essa liberdade seja muito reduzida: “se há relações

CELIMARA TEIXEIRA DE ALMEIDA
VALÉRIA HELOISA KEMP
MARÍLIA NOVAIS DA MATA MACHADO

de poder em todo campo social, é porque há liberdade em todo lugar” (PASSOS, 2008, p. 36). Isso não significa negar que existam estados de dominação em que a margem de liberdade é extremamente limitada. O que Foucault (1986) nega é que o poder seja um sistema de dominação que controla tudo, sem deixar qualquer margem para a liberdade. O poder supõe uma espécie de jogo no qual as coisas podem se inverter, havendo forçosamente a possibilidade de resistência e de busca de estratégias de inversão.

Na visão de Foucault, o poder, por si só, não é mau. Não se confunde com autoridade, dominação ou emprego da violência, sendo essa última um possível instrumento dele, mas não um princípio constitutivo. O poder tem sua faceta negativa na repressão, mas também uma instância positiva como jogo de forças essencial à vida, permeando relações, produzindo coisas, induzindo ao prazer, ao saber e à liberdade que, para Foucault, por sua condição ontológica, é insubmissa e diz sempre não às forças que procuram aprisioná-la e controlá-la.

Poder é também algo que circula incessantemente sem se deter exclusivamente nas mãos de ninguém, funcionando em cadeia. Nunca tem localização própria nem está nas mãos de apenas alguns, mas, potencialmente, todos são, ao mesmo tempo, detentores e destinatários, seus sujeitos ativos e passivos. Nunca é apropriado como uma riqueza ou um bem. Funciona e se exerce em rede em cujas malhas os indivíduos circulam, exercem-no e se submetem à sua ação. Ninguém é alvo inerte ou consentido do poder, pois cada qual é sempre um centro de transmissão e resistência. Foucault (1986) dá a isso o nome de “princípio da circularidade” ou da “transitoriedade”.

O poder constrói; destrói e reconstrói; ele transforma, acrescenta, diminui, modifica a cada momento e em cada lugar a si mesmo e a cada coisa com a qual se relaciona em uma rede múltipla, móvel, dinâmica. É produção em ato, fruto de duas formas complementares de controle: o poder disciplinar e o biopoder (FOUCAULT, 1977, 1988, 1999).

O *poder disciplinar*, operando por meio de estratégias, táticas e técnicas sutis de adestramento, usa como instrumentos o olhar hierárquico, o exame e a sanção que normaliza. Suas características de coerção, utilização de sanções, violência e repressão empregadas na vigência do poder soberano foram substituídas na modernidade por uma tecnologia minuciosa e calculada de sujeição por intermédio dos micropoderes, isto é, de “correlações de forças múltiplas que se formam e atuam nos aparelhos de produção, nas famílias, nos grupos restritos e instituições e servem de suporte a amplos efeitos de clivagem que atravessam o conjunto do corpo social” (PASSOS, 2008, p. 13). Esse poder funciona de forma capilar, introduzindo-se nos indivíduos, atingindo seus corpos, inserindo-se em seus gestos, suas atitudes, sua aprendizagem, sua vida cotidiana, seus discursos, traduzindo-se em pequenos exercícios e estratégias sem estrategistas.

O outro tipo de poder para Foucault é o *biopoder*, que não intervém diretamente no indivíduo, como ocorre com o poder disciplinar. Ele se realiza em fenômenos coletivos que podem atingir e afetar populações como um todo por meio de

mecanismos reguladores que permitem, por exemplo, reduzir mortalidade e aumentar natalidade e longevidade. Com um poder regulatório atinge vida, morte, saúde, sexualidade etc., ele é fundamental na política e nas questões sociais. Atuando de forma ampla, regula e normaliza a sociedade, avalia e acompanha constantemente o corpo social, adentra e controla tempo e atos, retira dos corpos o máximo de utilidade, produtividade e docilidade (PASSOS, 2008).

Enquanto o poder disciplinar atinge o corpo dos indivíduos, o biopoder aplica-se às suas vidas. A disciplina promove a individualização dos homens, e o biopoder, a massificação de populações. Mas um elemento comum, a “norma”, “que pode tanto se aplicar a um corpo que se quer disciplinar quanto a uma população que se quer regulamentar” (FOUCAULT, 1999, p. 302), transita entre os dois, entre disciplina e regulamentação, possibilitando a manutenção do equilíbrio entre a ordem disciplinar do corpo e a ordem da população.

Os discursos são a base do processo de controle. Normalizados pelo poder por meio de processos moleculares infinitesimais, pequenas técnicas e procedimentos precisos, os discursos impõem regras e exigências, definem o que pode ser dito, por quem e de que forma pode ser dito. Os discursos criam limites, demarcam espaços de fala, desequilibram relações entre sujeitos, permitem que determinadas vontades prevaleçam sobre outras (FOUCAULT, 2003a).

Todo discurso se apoia em um determinado sistema de formação ou formação discursiva, isto é, num “princípio de dispersão e de repartição” dos enunciados (FOUCAULT, 2004, p. 141) pelo qual se estabelecem as regras segundo as quais, em determinado campo, algumas coisas podem ser ditas e outras não, de acordo com a posição ocupada pelo emissor nesse campo. A formação discursiva funciona como matriz de sentido, e os falantes podem reconhecer nela a sua posição. Para entender um enunciado de um discurso, é preciso, pois, apreendê-lo como acontecimento num certo tempo, num certo lugar. Suas especificidades mostram que ele pertence a uma formação discursiva determinada.

Foucault concebe os discursos como dispersão, isto é, como sendo formados por enunciados que não estão necessariamente ligados por nenhum princípio de unidade. “Cabe à análise de discurso descrever essa dispersão buscando o estabelecimento de regras capazes de reger a formação dos discursos” (BRANDÃO, 1994, p. 28).

3 Método

Nesta pesquisa qualitativa, buscou-se explicitar os microprocessos envolvidos no exercício do poder, a partir do discurso de três executivos sobre suas histórias de vida e trajetórias profissionais. Outros dirigentes foram buscados, mas apenas esses empresários – os principais gestores de empresas industriais de tamanho médio – responderam positivamente ao convite para falarem. Partiu-se da suposição de que as entrevistas realizadas com eles permitiriam revelar os modos de subjetivação e

CELIMARA TEIXEIRA DE ALMEIDA
VALÉRIA HELOISA KEMP
MARÍLIA NOVAIS DA MATA MACHADO

objetivação que os constituíram como sujeitos, além de explicitarem suas práticas de poder.

Nas entrevistas, os executivos falaram livremente, para uma entrevistadora conhecida e amigável, sobre suas atividades de gestão. Ofereceram, assim, o material para análises de relações de poder e de instâncias de subjetividade. As entrevistas foram abertas e seguiram roteiro relativo aos sujeitos entrevistados, indagando sobre fatos, vivências, acontecimentos cotidianos de suas vidas e trabalho, e sobre os sentidos atribuídos por eles a esses eventos. Embora nenhum tenha se mostrado especialmente preocupado com sigilo, seus anonimatos foram garantidos. Esclareceu-se igualmente que as empresas teriam seus nomes preservados. Procurou-se facilitar aos entrevistados que

[...] refletissem em voz alta, para si próprios, sobre suas práticas [...] e suas dificuldades, suas histórias e seus destinos, na presença de uma interlocutora supostamente neutra e atenta. Puderam assim [...] trabalhar sobre suas enunciações e lhes dar novo sentido (MACHADO; NAHASS; UTSCH, 2001, p. 151-152).

As entrevistas gravadas, transcritas e cuidadosamente lidas e relidas geraram o discurso analisado. Ele foi produzido por sujeitos membros de uma mesma comunidade discursiva e pertencentes a uma mesma formação discursiva, a de executivos em escalões elevados. A noção de comunidade discursiva refere-se ao grupo ou à rede de grupos em cujo interior são produzidos os textos relevantes de um arquivo (MAINGUENEAU, 1990). O arquivo de pesquisa foi formado por três *corpora* gerados a partir das entrevistas. O termo *corpora*, plural de *corpus*, refere-se ao “conjunto de dados que servem de base para a descrição e análise de um fenômeno” (CHARAU-DEAU; MAINGUENEAU, 2008, p. 137); é o material empírico sobre o qual a análise é feita, ou seja, no caso, as três entrevistas transformadas em texto.

Para Foucault (2003a, p. 137), discurso é “um conjunto de enunciados que se apóia na mesma formação discursiva”. No caso, trata-se de um conjunto de enunciados dispersos, descontínuos, múltiplos, produzidos em condições que têm a ver com postos hierarquicamente elevados em organizações industriais, no final da primeira década do século XXI, numa área do Estado de Minas Gerais de povoação trissecular e industrializada desde o século XIX. Esse discurso obedece a regras que permitem um determinado exercício da palavra, diferentemente, por exemplo, das regras que sujeitam o chão de fábrica das mesmas indústrias.

Para tratar esse discurso, adotou-se o método arqueológico proposto por Foucault (2004), para quem fazer arqueologia é proceder a uma descrição sistemática do discurso-objeto da investigação, é analisar o arquivo e descrevê-lo, interrogando sobre o que foi dito. É, sobretudo, reescrever o que foi enunciado fazendo aparecerem oposições, contradições, dispersões, rupturas, diversidades, positivities e negatidades. A análise arqueológica do discurso interrogou o arquivo revelando contradições, afirmações e negações, apontando a diversidade dos enunciados que compõem o discurso em foco, assim como os pontos de aproximação e semelhança.

Considerou-se também que o “discurso construído na situação de diálogo representada pelas entrevistas tem características próprias. Todo ele é uma resposta – mesmo que indireta – ao pesquisador e é a ele endereçado” (MACHADO, NAHASS; UTSCHE, 2001, p. 152). Na análise, dada a prévia relação entre pesquisadora e entrevistados, indagou-se:

- Por que esses executivos se dispuseram a participar da pesquisa?
- Que ganho eles buscaram?
- Que acontecimentos prévios tornaram importante dizer o que dizem agora?
- Em que relações estabelecidas no passado levam às respostas atuais?

A análise arqueológica do discurso não buscou analisar conteúdo, mas formas de falar/enunciar, sempre considerando o contexto particular (ou a formação discursiva) em que foram produzidas. Fora do contexto, é impossível descrever o sentido de um enunciado. Para Foucault (2004), descrevê-lo não consiste em desvelar as relações entre o autor e o que ele disse (ou quis dizer, ou disse sem querer), mas em determinar qual é a posição que pode e deve ocupar o indivíduo-sujeito que o enunciou. O que define de fato o sujeito é o lugar de onde ele fala: “não importa quem fala, mas o que ele diz não é dito de qualquer lugar” (FOUCAULT, 2004, p. 154). Esse lugar é sempre um espaço de representação (como o do médico, pai, professor, motorista etc.).

As noções do poder disciplinar e do biopoder atuaram como um fio condutor na escuta e leitura analíticas, apontando pontos que pareceram comuns a todas as narrativas, enunciações que atravessavam os discursos, dispersões que serviram como referências para descrever poder, sujeito e discurso dentro da organização.

4 Resultados e discussões

As histórias de vida e trajetórias profissionais dos três executivos são apresentadas a seguir, ilustradas por fragmentos de discurso extraídos das entrevistas. Inicia-se a apresentação com informações sobre a infância e adolescência dos entrevistados. É um relato de privações. Segue-se a descrição de suas entradas no mercado de trabalho, quando eles expõem as dificuldades de início de carreira. Depois, descrito como um grande sacrifício, o trabalho atual. Finalmente, a constituição do sujeito-executivo que fala pela empresa e se confunde com ela. Falas na primeira pessoa do singular ilustram esses diferentes momentos.

4.1 Infância e adolescência

Os três entrevistados narram ter tido infâncias e adolescências com muitas dificuldades financeiras, sem qualquer facilidade material que antecipasse uma trajetória de sucesso. A exposição de suas pequenas misérias busca sensibilizar a entrevistadora, talvez desculpar discórdias passadas, mostrando sujeitos que vieram

CELIMARA TEIXEIRA DE ALMEIDA
VALÉRIA HELOISA KEMP
MARÍLIA NOVAIS DA MATA MACHADO

de um meio muito pobre e que tiveram que ultrapassar obstáculos para chegarem ao lugar que ocupam hoje:

E1: Fui estudar no seminário, embora soubesse que essa não era minha vocação, mas ali eu poderia estudar sem pagar e esse era o objetivo.

E2: Eu estudei através de uma bolsa de..., conseguia bolsa e eu gostava muito de estudar, era muito estudioso...

E3: Meu pai era funcionário da "X", ganhava um salário mínimo e meio, cinco filhos [...]. Mas foi uma infância muito pobre, com muita dificuldade, então viver, estu..., dinheiro, não dinheiro pelo dinheiro, mas a necessidade dis...

Eles relatam usar brechas nas relações de poder para prosseguirem seus estudos e, desde cedo, adotar estratégias descritas como pessoais para contornarem obstáculos. Recebem de pais e avós apenas incentivos verbais que, no entanto, funcionam no sentido de lhes ampliar as expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional no futuro, colocando-os numa trilha de ascensão social. O esforço individual os faz saírem da formação coletiva, e, na altura do vestibular, já fica claro que têm algo de especial.

E1: Depois, fui (para outra cidade) estudar na Escola Técnica, embora também não tivesse nenhuma pretensão de seguir nessa área. Aí, eu sabia da baixa qualidade para preparação para um vestibular. E decidi estudar "por fora" as matérias que não eram lecionadas, tais como física, química etc.

E3: Porque o único caminho de sair da lama mesmo, de fazer, de ter um horizonte melhor, deixar de ser peão, minha mãe usava muito esse termo, "pra deixar de ser peão", era estudar. Tinha que estudar, tinha que estudar, tinha que estudar. E com muita dificuldade. [...] estudei igual um louco pra fazer vestibular, aí, passei, passei na universidade na lata, sem cursinho sem nada.

4.2 A entrada no mercado de trabalho

Ao relatarem suas vidas na universidade e nos primeiros anos de formados, os entrevistados apresentam-se como essencialmente capazes. Segundo dizem, essa estrela pessoal é imediatamente percebida pelas pessoas em torno, mais do que por eles próprios. Descrevem-se como se destacando de seu grupo de nascimento e de referência por comportamentos de liderança, dinamismo, capacidade de persuasão e de criação de perspectivas de futuro. Aceitam então desafios e são bem-sucedidos na ultrapassagem de limitações múltiplas. Suas vidas são um desenrolar de impasses e de escolhas acertadas, graças a uma grande capacidade de tomarem as decisões corretas, na hora certa. Envolvendo a entrevistadora enquanto falam de si, exigem dela atenção completa, dirigindo-se diretamente a ela e, invertendo a posição entrevistador/entrevistado, colocando-se no lugar de quem faz as perguntas:

E1: Formei num ano absolutamente terrível, santo Deus, não tinha emprego nem pra faxineiro. Eu falei assim, não posso ficar parado, aí fui pra [...], fiz pós-graduação, né? também numa fase absolutamente difícil, falta de recursos, muito complicado, né?... De lá, eu fui convidado pra trabalhar [...] numa fábrica no meio da floresta; não é fácil, muito quente, muito difícil, muito... falta de recursos de tudo quanto é coisa, ambiente hostil, muito difícil, né?

E2: E, apesar de ser muito jovem, [...] eu comecei a me destacar, a me destacar como líder [...]; na escola, os professores já me diziam que... “olha, você não nasceu pra ficar atrás de máquina, não”, “cê vai se ascender, cuidado com a sua maneira de falar, você tem uma, uma capacidade de induzir as pessoas muito grande...”. E nada daquilo pra mim era muito claro, porque eu não usava com a intenção de induzir, eu queria era me colocar numa posição e ser respeitado por ela.

E3: [...] desde o primeiro período que eu trabalho, desde o primeiro período. Eu dava aula pra criança, menino, menino de pré, dava aula pra menino de pré. Carregava menino no colo, ensinava, ué, tava ganhando dinheiro, fazer o quê? [...] fazia teatro, imagina eu fazendo teatro? Imagina eu fazendo teatro! Mas o que era o mais importante disso? Era meio salário mínimo que eu ganhava da universidade. Meio salário mínimo pra mim, eu era o rico da turma! Meio salário; e eu nunca dependi de ninguém, né?

4.3 O detalhamento das dificuldades, desafios e lutas

Os três relatam dificuldades hercúleas para galgarem até a posição em que se encontram atualmente. Termos-pivô como “difícil” e “dificuldade” aparecem 61 vezes no arquivo analisado. “Desafio” aparece 16 vezes. Essa ênfase ressalta que o esforço é uma pré-condição para que resultados positivos aconteçam. O empenho, a coragem e a luta são temas recorrentes nas entrevistas. Surge uma identificação grande com a empresa em que trabalham. O eu empresarial e a organização, por diversas vezes, são uma única e mesma coisa, numa relação de deslizamentos que refletem de cada lado méritos, competências, capacidades de reconhecimento e audácia ao assumir riscos.

E1: Mas, acima de tudo, nunca faltou desafio, nunca faltou desafio. A empresa..., passamos muita dificuldade, passamos, passamos e sempre passamos por altos e baixos e nunca faltou desafio. [...] a coisa que mais me motiva é o difícil, é, eu adoro isso. [...] E com coragem, porque, uma das grandes dificuldades de você tomar a decisão, hã, todo mundo acha que tomar decisão é um processo fácil. É um processo extremamente doloroso, entendeu? É doloroso porque, quando você toma uma decisão, de diversas naturezas no negócio, você tá falando de pessoas, tá mexendo com a vida das pessoas. [...] Quando eu fui, interessante que..., apesar das dificuldades, né? o trabalho que a gente vinha fazendo junto com a organização era reconhecido, [...] nunca tive tivemos momentos de..., ah, vamos dizer assim, momentos de conformismo, de falta de oportunidade, de rotina, sempre foram desafios, desafios que a gente e que o

CELIMARA TEIXEIRA DE ALMEIDA
VALÉRIA HELOISA KEMP
MARÍLIA NOVAIS DA MATA MACHADO

mercado criava e que a gente também criava pra gente, a gente se autodesafiava, desafiava a organização, então, nunca foi fácil, não foi fácil, nunca foi monótono, né? E2: É uma coisa difícil você procurar esse equilíbrio, é difícil, porque você não pode deixar de fazer, mas também não pode fazer a qualquer preço. É uma coisa muito difícil. [...] E essa é uma dificuldade que eu vi em várias pessoas que trabalharam comigo também, que tinham um pouco o meu estilo, que tinham dificuldade de conviver com, com o não ideal.

Os executivos relacionam, em suas falas, esforço, poder e sucesso, o último sendo a recompensa pela tenacidade e resistência nas situações adversas. Insistem sobre isso com a entrevistadora a quem fazem perguntas (né?) e a quem se dirigem diretamente (“você”). Parecem se justificar junto a ela: Por demissões realizadas? Cortes na própria carne? Decisões supostamente imprescindíveis incidindo negativamente na vida de subordinados?

4.4 O eu e as justificativas por eu ser tal como sou

A palavra “eu” aparece 969 vezes no arquivo da pesquisa, e, muitas vezes, observam-se a confusão e o deslizamento entre o “eu” e a “empresa”, entre realizações pessoais e as da empresa.

E2: Eu acompanhei o projeto desde o nascimento até o final, fui responsável por toda, toda infraestrutura e toda montagem do equipamento, inclusive a importação dela, da máquina. [...] com o objetivo maior de manter os postos de trabalho, porque a gente entende que, sem nenhum tipo de demagogia, pra mim, o maior patrimônio que pode existir dentro da empresa são as pessoas.

E3: Logo no primeiro mês que eu cheguei, tivemos que mandar todo mundo embora, porque o X não dava dinheiro, mandamos todo mundo embora.

As posições assumidas no exercício do poder podem trazer algum incômodo, especialmente quando são “exigidas” posturas ou atitudes menos amistosas, como chamar atenção de subordinados, aplicar punições disciplinares e, especialmente, ser “obrigado” a realizar demissões. Essas situações são vividas com maior ou menor sentimento, mas parecem ser sempre projetadas na organização. O “eu”, nesses momentos, se despreza da empresa.

Algumas falas são destacadas a seguir por justificarem ou desculparem erros eventualmente cometidos no cotidiano do exercício do poder. Os executivos se apresentam como absolvidos de culpa por estarem cumprindo uma ordem que teria partido da organização, vista então como algo sacralizado, externo e maior que eles:

E1: [...] essa frustração ela vai para a organização, vai para você, você fica chateado, muitas vezes extrapola, né?, exagera na cobrança, e isso é verdade, né?, isso aí... [...] você começa a perceber que as pessoas são diferentes, e elas não são ruins, elas não são ruins, elas são diferentes, né? Não são ruins, são diferentes, né? Cê tem que aprender a usar o potencial de cada um, coisa que você só aprende essa coisa com o

tempo. [...] é, eu sou uma pessoa por natureza pessoa perfeccionista. Mas eu quis praticar o meu perfeccionismo, é, por muitas vezes. E eu percebi que estava errado. Minha grande dificuldade, uma das grandes dificuldades, um um grande processo de maturação que eu tive, é, na minha carreira, foi aprender a conviver com as imperfeições... [...] Não me preocupo com o poder, no aspecto de *status*, [...] no aspecto de influência, não; eu preocupo com o poder para ter a autoridade para realizar as coisas que eu quero, que eu acho, que eu acredito. Então, isso é importante, o poder pra mim, ele tem esse valor. Eu tenho a autoridade pra realizar, eu decido sobre isso, sobre esse investimento, sobre esse empreendimento, sobre essa nova fase, então, isso eu gosto. E2: Eu falo com os empregados na empresa o seguinte: “Olha, se, enquanto eu andar na fábrica e ver um cliques no chão, significa que vocês não estão preocupados com gasto”. Porque quem não preocupa com gastos de décimos não vai preocupar com gastos de milhões, é, isso é natural. Então, essa consciência a gente precisa criar... [...] porque não é, se você me pergunta uma coisa e eu não posso te responder, eu prefiro te dizer “Eu sei do que que você tá me perguntando, mas não posso te falar” do que mentir, “Não, eu não sei” [...]. Às vezes questionam e a gente não pode responder, a gente fala: “Olha, isso a gente não pode te responder”. [...] Porque quando você chega a pedir ou a impor, a pessoa sabe exatamente por que que você tá pedindo ou por que que você tá impondo. Porque faz parte do nosso do nosso trabalho a a solicitação e a imposição.

E3: Não, não, eu sou curto e grosso. Eu sou o cara, eu sou, eu sou o objetivo. Você não precisa ficar com muito lero comigo que eu já vou, meto o dedo na ferida, o que tenho que resolver, eu já resolvo rápido, tá. [...] E você só consegue isso com a experiência, não adianta. E eu sou muito ansioso, então, eu avançava demais, como avanço, tá. Hoje eu tenho tentado manear o pé, mas quero avançar demais, avançar demais... [...] não é pelo dinheiro, eu, eu não ligo pra dinheiro. Não é pela..., quando você faz uma coisa, e faz pedra sobre pedra e vem alguém, depois que você construiu sua casa, e vem alguém pra te falar que a parede tá torta, é difícil, então, você não tava aqui na hora...

Essas falas descrevem, em seu conjunto, os caminhos seguidos para se chegar às posições elevadas em empresas e mostram o sentido positivo que os empresários dão à vivência dessa experiência. Mas, em consonância com o referencial teórico, vê-se nelas que esses executivos falam a partir de uma posição de poder e de determinada representação do que é ser um executivo. Apresentam-se como agentes do biopoder, mas a análise arqueológica, de seu lado, os mostra constituídos também pelo poder disciplinar que os controla e normatiza.

Teoricamente, como sujeitos no exercício de uma função executiva, eles não têm o direito de dizer qualquer coisa em qualquer lugar, sendo o próprio discurso do poder que determina o que é dito, por quem e como. Todo sujeito atua dentro desses limites circunscritos pelo poder, e isso não é diferente no caso dos entrevistados: seus gestos, comportamentos e falas são também definidos e disciplinados por essa ordem do discurso.

CELIMARA TEIXEIRA DE ALMEIDA
VALÉRIA HELOISA KEMP
MARÍLIA NOVAIS DA MATA MACHADO

Inseridos nas normas, suas enunciações são coerentes com suas posições de executivos. Constituídos pelo poder disciplinar, utilizam-se desse mesmo poder para reproduzirem a sujeição dos que estão sob seu domínio. As redes tecidas pelos micropoderes sempre se revelam e se reproduzem nas práticas do dia a dia empresarial.

De seus postos elevados, sentem-se autorizados a usar o discurso da direção, lembrando à entrevistadora os objetivos organizacionais e a necessidade de atingi-los. Assim, em suas falas, apresentam situações em que quem detém o poder não somente pode usar o discurso do mando, como também deve usá-lo. Em sintonia com a teoria, pode-se dizer que a malha de poder que os coloca na posição de mando determina que eles enunciem esse discurso de normalização e de cumprimento de regras visando a resultados organizacionais.

Esses sujeitos-empresários não chegam a ter uma percepção clara da atuação da ordem do discurso que define como devem se comportar para ocupar a posição que detêm. Eles estão inseridos, enclausurados, nessa ordem, mas criam para si uma imagem de autonomia e liberdade, descrevendo-se como homens livres, auto-determinados e que constroem seu próprio caminho. Apresentam-se como o centro de sua história pessoal, seres humanos ativos, autores do próprio destino, capazes de realizar transformações e de estabelecer espaços no mundo. Acreditam que são capazes de construir mentalmente um projeto de sucesso que pode e deve se realizar pelo seu esforço pessoal e, conseqüentemente, merecem o poder.

Por isso, discorrem sobre a superação de numerosos obstáculos, a partir de esforço próprio e disposição pessoal. Justificam o poder que exercem em detrimento de outras pessoas que têm também a pretensão de alçar cargos elevados. Assim, relatos de infância difícil, de escassez de recursos financeiros para estudar, de falta de condições oferecidas pelas empresas em que trabalham se encadeiam, e, desses episódios, depreende-se o esforço pessoal do sujeito do discurso do poder.

Esse sujeito pode exercer o poder porque superou obstáculos, persistiu em seu propósito de sucesso, dedicou-se a conhecer as artimanhas de manter o poder. Ele *merece* o poder porque soube vencer as dificuldades, fez seu trabalho melhor que outros indivíduos o fizeram, tem capacidade e persistência e, por isso, tem direito ao seu quinhão.

A situação de entrevista favorece essas falas. O reencontro com a entrevistadora, agora em outro lugar e em posição diferente, atualiza uma relação antiga e abre espaço de ganho permitindo-lhes justificar atos realizados, explicar eventos passados, transformar acontecimentos traumáticos em obrigações necessárias.

5 Reflexões finais: o discurso do poder, do desafio e do merecimento

No sistema de poder e respondendo justamente a esse sistema, sujeitos-executivos agem como deve agir um dirigente. Falam o que pode ser dito, de onde pode

ser dito e sabem por que podem dizê-lo. Sob o jugo do biopoder, eles estão disciplinados para serem bons executivos que reproduzem indefinidamente o poder, sendo também ótimos disciplinadores.

Ao se descreverem, eles se apresentam como sujeitos livres e autônomos. Mas, de fato, têm uma margem de liberdade restrita. Suas ações estão delimitadas pela ordem do discurso. É o fato de estarem submetidos às regras do poder e segui-las que os torna poderosos. Compreendem a artimanha do jogo e o jogam bem. Compreendem que observando a ordem do discurso e dentro da norma eles obtêm o poder, se apropriam dele e o mantêm, reproduzindo as regras.

Eles entram “na ordem arriscada do discurso” (FOUCAULT, 2003a, p. 1) e se entendem merecedores do poder pelo seu esforço e pela persistência em se conservarem dentro dessa ordem. Sabem que só pelo poder alcançam o poder. Assimilam o caminho para alcançá-lo. Pela experiência que ganham, mostram-se menos ingênuos e mais céticos, mas respondem sempre à ordem do discurso.

Criando-se uma sequência ao diálogo imaginário de Foucault (2003a, p. 1) sobre a entrada na ordem do discurso, pode-se imaginar o sujeito-executivo respondendo ao discurso do poder: Eu percebo como usar o poder, eu compreendi melhor que os outros e por isso mesmo mereço esse poder. Acredito que mereço porque me esforcei muito e superei todos os desafios que me foram apresentados. Eu entendi esse jogo e isso vai me servir, pois não estou nesse caminho sem entender as suas regras. E sei que, para me manter no poder, tenho que servir ao próprio poder.

A relação é complexa. O sujeito é constituído pelo poder e serve a ele. Não o reproduz simplesmente, mas o usa de forma a obter frutos. Segue as regras do poder para sua própria conveniência e oportunidade com um ganho extraordinário que é o próprio poder. Ele é hábil na sua estratégia de alcançar o objetivo que é ter e manter a posição conquistada.

Esse sujeito é encontrado nos papéis de chefe, líder, gerente ou diretor com poder numa hierarquia estabelecida. Alcança a posição e, vivenciando prazer e sofrimento, aprende a se equilibrar diante dos desafios e armadilhas que aparecem. É o exercício do poder que o aproxima dos outros poderosos.

Os empresários estudados nesta pesquisa apresentam uma significativa convergência nos seus modos de viver essa experiência, como se viu na descrição de suas falas (e aqui, dentro da perspectiva sugerida por Michel Foucault, não se buscou responder a perguntas interpretando o que foi dito por esses sujeitos, mas essencialmente descrevendo o que foi dito).

Retomando as questões iniciais da pesquisa apresentada, verifica-se que tanto a perspectiva foucaultiana relativa ao poder quanto os resultados aqui obtidos apontam alternativas para a atuação de profissionais de recursos humanos. Buscar modos de atuação mais ampla do que tão somente o papel de mediador atuando em condições preestabelecidas nas organizações e compreender as limitações das técnicas e métodos da área são, possivelmente, os primeiros passos para uma solução. As relações de poder são sempre complexas e estão sempre presentes como uma espécie de jogo em que, de alguma forma, as coisas podem se inverter.

CELIMARA TEIXEIRA DE ALMEIDA
VALÉRIA HELOISA KEMP
MARÍLIA NOVAIS DA MATA MACHADO

SUBJECT, POWER AND DISCOURSE IN ORGANIZATIONS: ANALYSIS OF MANAGERS' UTTERANCES

Abstract: This paper is a resulting from many disquietudes related to work developed in the area of human resources in industrial enterprises, has as investigation subject high level managers' utterances. This work had the theoretical orientation Michel Foucault's philosophical formulations about power, subject and discourse and as method the qualitative research in which were employed semi-structured interviews and, for treating them, the archeological discourse analysis. The results showed the subject-manager's constitution process and his immersion in the discourse order. The complexity of power relations pointed out in this investigation allows amplifying the thinking about human resources area, its techniques and methods.

Keywords: subject; power; organization.

Referências

- BRANDÃO, H. H. N. *Introdução à análise do discurso*. Campinas: Editora da Unicamp, 1994.
- CHARAUDEAU, P.; MAINGUENEAU, D. *Dicionário de análise do discurso*. São Paulo: Contexto, 2008.
- FOUCAULT, M. *Vigiar e punir: história da violência nas prisões*. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 1977.
- FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1986.
- FOUCAULT, M. *História da sexualidade*. 11. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1988. v. 1.
- FOUCAULT, M. *Em defesa da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- FOUCAULT, M. *A ordem do discurso*. São Paulo: Loyola, 2003a.
- FOUCAULT, M. Ditos & escritos. In: MOTTA, M. B. da (Org.). *Estratégia, poder-saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003b. v. IV.
- FOUCAULT, M. *A arqueologia do saber*. Coimbra: Almedina, 2004.
- FOUCAULT, M. *A hermenêutica do sujeito*. Rio de Janeiro: Martins Fontes, 2006.
- MACHADO, M. N. M.; NAHASS, J. D. P.; UTSCH, M. J. D. O homossexual e a Aids: análise da recorrência de condutas de risco. In: MINISTÉRIO DA SAÚDE; SECRETARIA DE POLÍTICAS DE SAÚDE; COORDENAÇÃO NACIONAL DE DST E AIDS (Org.). *Bela Vista e Horizonte: estudos comportamentais e epidemiológicos entre homens que fazem sexo com homens*. 2. ed. Brasília: Ministério da Saúde, Secretaria de Políticas de Saúde, Coordenação Nacional de DST e Aids, 2001. Disponível em: <http://www.aids.gov.br/avalia5/anexos_2/anexo_II.htm>. Acesso em: 19 jun. 1990.
- MAINGUENEAU, D. Análise de discurso: a questão dos fundamentos. *Caderno de Estudos Linguísticos*, Campinas, v. 19, p. 64-74, jul./dez. 1990.
- PASSOS, I. C. F. (Org.). *Poder, normalização e violência: incursões foucaultianas para a atualidade*. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.