

## A ideologia gerencialista da mídia mainstream na abordagem do conflito nas organizações: uma análise das revistas populares de negócios

*Mainstream media managerial ideology in addressing conflict in organizations: an analysis of popular business magazines*

Julice Salvagni<sup>1</sup>, Renato Koch Colomby<sup>2</sup>, Vinicius Henrique Wazlawik<sup>3</sup>

### RESUMO

O artigo tem como objetivo analisar o modo com que as revistas populares de negócios abordam o tema conflito interpessoal dentro das organizações à luz do gerencialismo. Para isso, optou-se por uma pesquisa documental que examinou as edições de 2017 de três das principais revistas populares de negócios do cenário nacional: Revista Exame, Revista Harvard Business Review Brasil e Revista Você S/A, cujos dados foram analisados por uma técnica de análise de discurso. Como principais resultados, destaca-se que as revistas abordam o tema conflito interpessoal de duas maneiras: i) gerencialista, pois o entendem como uma oportunidade para prover resultados com foco estritamente na produtividade das organizações e o desempenho econômico; e, ainda, ii) superficial, já que é omitindo a existência de conflitos como uma possibilidade de o trabalhador manifestar-se contra a dominação exercida pelas organizações. Assim, ao retratar os conflitos, são utilizados artifícios enganosos, como agentes legitimadores e receitas prontas para lidar com as situações.

**Palavras-chave:** Revistas populares de negócios. Gerencialismo. Conflito Organizacional. Mídia *Mainstream*. Pesquisa Documental.

### ABSTRACT

The article aims to analyze the way popular business magazines approach the topic of interpersonal conflict within organizations in the light of managerialism. For this, we opted for a documentary research that examined the 2017 editions of three of the main popular business magazines on the national scene: Exame Magazine, Harvard Business Review Brasil Magazine and Você S/A Magazine, whose data were analyzed using a technique of speech analysis. As main results, it is highlighted that the magazines approach the issue of interpersonal conflict in two ways: i) managerial, as they understand it as an opportunity to provide results with a strict focus on organizational productivity and economic performance; and, still, ii) superficial, since it is omitting the existence of conflicts as a possibility for the worker to manifest against the domination exercised by the organizations. Thus, when portraying conflicts, deceptive devices are used, such as legitimizing agents and ready-made recipes to deal with situations.

**Keywords:** Popular Business Magazines. Managerialism. Organizational Conflict. Mainstream Media. Desk Research.

<sup>1</sup> Doutora em Sociologia. EA/UFRGS e PPGPP/UFRGS.

E-mail:

julicesalvagni@gmail.com>

<sup>2</sup> Doutor em Administração. IFPR – Campus Palmas.

<sup>3</sup> Graduado em Administração pela UFRGS.

## 1. INTRODUÇÃO

A temática dos conflitos pode ser apresentada por diferentes abordagens dada a complexidade dos elementos que a constituem (RUFFATTO; PAULI; FERRÃO, 2017). Em termos práticos, os conflitos são considerados como divergências ou incompatibilidades nos interesses entre as partes (CHANLAT, 1996; MORGAN, 1996). O conflito do tipo interpessoal tende a fazer parte da realidade organizacional, já que as organizações são constituídas por pessoas, que naturalmente pensam diferente. De forma isolada, isso não é um problema. Contudo, o fato de que as organizações são um espaço em que as disparidades nas relações de poder se desnudam cotidianamente e ao considerar que um ambiente em que o conflito impere pode ser um fator que contribui no desenvolvimento de problemas psíquicos, percebe-se a necessidade deste tema ser observado com cautela (DIAS et al., 2019).

Entende-se que os conflitos são inerentes às organizações de trabalho (DEUTSCH, 2003), com o agravante de que o trabalhador pode não ter a liberdade de se expressar de acordo com seus anseios. Pode-se dizer que o aparato burocrático das organizações está estruturado de tal forma a evitar manifestações que coloquem em risco a hegemonia do capital (MOTTA, 1986). Desse modo, os trabalhadores vão acumulando conflitos contra a empresa e seu representante direto, normalmente personificado no cargo do gestor. Quando os conflitos não são manifestados, a tendência é de que as relações se tornem gradativamente mais tensas. Sendo assim, à medida que os conflitos vão se acumulando, as relações – incluindo às de trabalho - vão se degradando, juntamente com a qualidade de vida (GAULEJAC, 2007).

Essas divergências de interesses parecem, muitas vezes, escrachadas ao contexto das organizações. Enquanto os gestores visam resultados financeiros (GAULEJAC, 2007), existem outras razões que movem as ações dos trabalhadores, que não somente as financeiras (RAMOS, 1989). Entretanto, o modelo de gestão atual e dominante na sociedade (VIZEU, 2008), parece não levar em consideração questões não relacionadas diretamente a resultados econômicos. Ou seja, além de não dar espaço a questões pertinentes aos trabalhadores, os gestores tendem a almejar melhores desempenhos econômicos (GAULEJAC, 2007).

Para lidar com estas e outras exigências do estilo gerencial, muitos gestores em busca da profissionalização da gestão, procuram apoio nas revistas populares de negócios. A mídia popular de negócios é composta por livros best-sellers, revistas de

negócios, jornais e outras fontes de informação sobre gestão e administração das empresas (WOOD; PAULA, 2002). Este tipo de mídia corresponde a um forte canal de comunicação e informação no Brasil. Um exemplo é que uma única edição da revista Exame já foi capaz de se alcançar mais de um milhão de leitores, enquanto muitos trabalhos acadêmicos podem passar despercebidos por anos.

Além disso, as revistas do *mainstream* para negócios utilizam artifícios como receitas prontas, sensacionalismo e agentes legitimadores para tornar o texto mais atraente. Isso também torna o texto superficial e acrítico. Desta forma, as leituras que seriam para auxiliar na administração do negócio, se objetificam apenas em produtos comerciais reprodutores da lógica gerencialista dominante, que trazem mais prejuízos aos negócios do que benefícios (WOOD; PAULA, 2002).

Assim, para gestores dominados pela rotina do trabalho, parece ser mais fácil ir à banca da esquina comprar uma revista ou buscar informações em sites não acadêmicos do que encontrar materiais científicos de qualidade, restritos, muitas vezes, a acervos desconhecidos pelo público. A compreensão de materiais complexos, também difícil a esses leitores, pode desestimular ou dificultar o consumo deste tipo de conteúdo. As revistas populares de gestão, por sua vez, são canais que distribuem seu conteúdo “para uma grande pluralidade de destinatários” (THOMPSON, 1998, p. 30). Para atingir um grande público, elas acabam por transmitir conteúdos que são vazios de significado que, ao mesmo tempo, conseguem prender a audiência sem tocar nada de importante, mantendo um consenso (BOURDIEU, 1997).

Visto que, as mídias populares de negócios atuam como reprodutoras da lógica gerencialista, supõe-se que o conflito no ambiente de trabalho seja abordado pelas revistas de modo a estimular os conflitos da ordem da competição, por um lado, e de rechaçar todo e qualquer conflito que seja de ordem subjetiva e existencial. Afinal, as mídias do *mainstream* estão inseridas na lógica do gerencialismo, tendo como função a propagação dos seus ideais. Neste sentido, os indivíduos são completamente instrumentalizados pelas empresas a retornar apenas resultados financeiros (GAULEJAC, 2007). Do modo consonante a este estudo, Ramos (1989) entende que o conflito como manifestações do indivíduo em torno de questões subjetivas, internas e que demonstrem qualquer quebra na lógica dominante das organizações são repudiados pela política cognitiva. Partindo disso, este artigo tem como objetivo analisar o modo com

que as revistas populares de negócios abordam o tema conflito interpessoal dentro das organizações à luz do gerencialismo.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa documental (CELLARD, 2012) e utilizou-se da análise de discurso (GILL, 2002) para analisar todas as edições do ano de 2017 de três das principais revistas populares de negócios no Brasil, buscando compreender a conotação e os efeitos do conflito organizacional segundo esses documentos. As revistas escolhidas foram: Revista Exame, Revista Harvard Business Review Brasil e Revista Você S/A. Para Cellard (2012), um ponto fundamental para uma correta análise é entender o motivo da escolha dos documentos. Portanto, utilizou-se como critério o alcance das revistas em número de leitores, a consolidação da marca em nível nacional e conteúdo vinculado por elas.

### Quadro 1. Informações sobre as revistas

Você S/A	Revista Exame	Revista Harvard Business Review Brasil
A Você S/A possui uma tiragem de 218.432 e conta com uma média de 567.000 leitores, figurando como a revista de maior circulação sobre o tema administração pessoal e tido como a 3ª publicação mais lida pelos dos executivos das 500 maiores empresas brasileiras.	A revista Exame possui circulação quinzenal e um público total de leitores de cada edição impressa de 1,06 milhão de pessoas. Estima-se que 67,6% da audiência da revista possui de 20 a 49 anos, e mais de 60% do público leitor pertence às classes sociais A e B.	A Revista Harvard Business Review Brasil possui circulação mensal e cada edição possui uma tiragem de 18 mil exemplares. Sobre o público leitor, mais de 60% possuem entre 18 e 44 anos. A revista tem como objetivo principal ajudar os altos executivos a gerir suas empresas.

**Fonte:** informações retiradas das próprias revistas (2017).

Destaca-se que a Harvard Business Review (HBR) Brasil é uma tradução da edição norte-americana e a sua versão brasileira é editada desde 2006 pela RFM Editores e foi descontinuada em 2021. Tanto a revista VOCÊ S/A como a revista EXAME são marcas pertencentes à Editora Abril. Apesar das evidências que apontam a queda de tiragem e do número de leitores de publicações impressas, no que diz respeito especificamente às revistas, os grupos editoriais têm investido e parecem vir logrando bons resultados com: a) as versões digitais de suas publicações e b) com a realização de eventos e capacitações de diferentes tipos em que continuam a disseminar as suas ideias (SILVA, 2020).

Buscando compreender a conotação e os efeitos do conflito organizacional (GILL, 2002), os documentos foram catalogados após uma leitura flutuante, sendo as matérias correspondentes ao objeto de pesquisa conservadas para fins da análise de discurso. As revistas foram coletadas apenas em fontes confiáveis, sempre em sua versão original. Considerando parte da análise do discurso uma leitura cética, que dê visibilidade de

aspectos contraditórios no texto (GILL, 2013), passou-se às indagações do conteúdo. Por exemplo, questiona-se: Para quem o texto foi escrito? Quem será beneficiado pelas práticas ali expostas? Que tipos de consequências tais práticas podem acarretar sobre os indivíduos nas organizações? Por fim, a construção das categorias deu-se *a posteriori*, feitas ao longo do processo e com base nos dados coletados, serviram de modo a balizar a análise e trazer indicativos. De modo geral, a análise dos documentos foi uma leitura cuidadosa “entre o texto e o contexto, para examinar o conteúdo, organização e funções do discurso” (GILL, 2013, p. 266).

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

As três referidas revistas possuem maneiras distintas de apresentar seus respectivos conteúdos, desde o corpo da revista, com diferentes seções, categorias, linguagem e formatação de texto. Levando em conta tais disparidades, optou-se por utilizar categorias que são comuns às três revistas, de modo a permitir um padrão na análise dos documentos. Assim, as categorias estabelecidas foram: a) **agentes legitimadores**, que são as estratégias para respaldar o conteúdo da revista; b) **foco na produtividade e no individualismo**, que corresponde ao formato prescritivo das matérias; e, por fim, c) **modo de abordar o conflito**, analisando as distintas maneiras de tratar do tema.

Em relação à categoria “agentes legitimadores”, uma reportagem da Você S/A, contém explicitamente os artifícios da literatura popular de negócios: “*um conto clássico da Universidade de Harvard sobre negociação fala de duas irmãs que encontraram uma laranja*” (Você S/A, fev/2017, p. 34). No trecho, fica evidente a menção da Universidade de Harvard a fim de tentar dar legitimidade e autoridade ao conteúdo da matéria. Da mesma forma, utilizam-se nomes conhecidos do esporte mundial: “*Quando Usain Bolt entra em qualquer pista de atletismo, todo mundo sabe que dificilmente ele será superado (...). Já nas piscinas o americano Michael Phelps também fez história e é o maior medalhista olímpico de todos os tempos*” (Você S/A, mar/2017, p. 40). Além de figuras conhecidas do esporte, a revista utiliza ícones que representam o sucesso da gestão de empresas, como no trecho: “Steve Jobs, CEO da Apple morto em 2011, era conhecido por seu modo direto e simples de demonstrar que alguém não estava indo bem em algum projeto. “Seu trabalho está um lixo”, dizia”. (Você S/A, ago/2017, p. 38).

A escolha do exemplo mencionado na revista parece tão perigosa quanto radical, visto que, leitores, no sonho de atingir o mesmo patamar de “sucesso profissional” possam

empregar as mesmas práticas usadas no exemplo, e assim, considerar como legítimo o uso da violência verbal como mecanismo de dominação. É exatamente esta voracidade que a cultura gerencialista disseminada pela revista provoca o leitor, que estará “pronto a tudo para ter sucesso” (GAULEJAC, 2007, p. 217), reproduzindo um já conhecido formato maquiavélico de ascensão do poder.

A utilização de agentes para legitimar o que está sendo dito pode ser visto também no trecho: “*Tara tem clientes como a empresa de tecnologia Google, a fabricante de bebidas SAB Miller e a companhia de mídia BBC*” (EXAME, Ago/2017, p. 120). A menção a grandes *players* como clientes dá a ideia de que o conteúdo ali exposto é verídico e digno de respeito. Outro exemplo de legitimar o conteúdo pode ser considerado no trecho: “*cerca de 80% das pessoas bem-sucedidas praticam Mindfulness, como exercícios inspirados na meditação*” (EXAME, ago/2017, p.122). Ora, levando em conta que o público destas revistas são pessoas que, de alguma forma, estão envolvidos com a lógica do *business*, e, provavelmente, almejam “sucesso”, no seu formato capitalista do termo, ao encontrar extratos tentem a segui-los como verdadeiros mantras.

Um fato que chama atenção na leitura dos artigos da Harvard Business, é que nenhum deles é de autoria brasileira. Além disso, apesar da revista ser voltada ao mercado brasileiro, não foi encontrado nenhum exemplo ou case relacionado com empresas brasileiras ou que retratasse o contexto social brasileiro. Isso demonstra uma valorização excessiva ao estrangeirismo (WOOD; CALDAS, 2007) e chama a atenção, pois práticas estrangeiras descontextualizadas, culturalmente, podem colocar em risco a organização.

Na Harvard Business Review Brasil também foram encontrados agentes legitimadores da ideia ali exposta a fim de dar mais credibilidade também ao conteúdo: “*fiz uma palestra na Impact Summit [...]. Uma pessoa, em particular, destacou-se: Mellody Hobson, presidente da Ariel Investments, empresa de gestão de investimentos de Chicago, com escritórios em Nova York e Sidney*” (HBRB, jan/2017).

Além do aspecto de reproduzir a cultura do *management*, a revista utiliza também recursos tradicionais da mídia do *mainstream*, como agentes legitimadores e receitas para o sucesso, embora de maneira mais sofisticada, visto seu público-alvo. Estes artifícios utilizados preocupam, pois tornam as práticas gerencialistas indicadas como verdades absolutas, além de induzirem os leitores de fazerem uso delas sem análise crítica. Desta forma, a revista privilegia somente as organizações e aqueles beneficiados por elas,

---

desconsiderando outros agentes envolvidos, retirando a possibilidade de seu leitor se tornar um agente de mudança (RIBEIRO, 2006).

Na categoria analítica que observa o **“foco na produtividade e no individualismo”**, Títulos da Você S/A como “Um novo mundo” e “Trabalho duro e mágica”, demonstram a ideia salvacionista, que segundo Wood e Paula (2002), provoca a familiarização por parte do leitor. Além disso, o tom laudatório e positivo frequentemente utilizado conforme Barbosa (2003), pode ser encontrado em títulos como “Acelere rumo ao sucesso”. Outro ponto a se destacar referente aos títulos utilizados é a transmissão das ideias feita de forma simbólica. Pode-se notar tal característica em títulos como “Nadando com tubarões” e “O efeito Lúcifer”. Segundo Carvalho, Carvalho e Bezerra (2010), a utilização de estruturas simbólicas é frequentemente utilizada pela literatura popular de negócios. Desta forma, a leitura parece mais condicionada à interpretação, do que a do conteúdo em si.

A matéria “Discutindo a relação”, ao colocar em questão a parcela de “culpa” do trabalhador, parece imunizar os gerentes leitores, que provavelmente seguirão num processo de dominação muitas vezes abusivo. Por fim, em um tom de condicionamento funcionalista, a matéria indica a melhor maneira para o funcionário submeter-se ao seu chefe: *“Na hora de conduzir a conversa, diga que gostaria de entender o que pode melhorar para que o convívio entre os dois seja mais harmonioso. Desse modo, você colocará o líder a par do problema sem acusá-lo”* (Você S/A, ago/2017, p. 45).

Apesar da relação ser de dominação, é claro que esta análise considera que, em determinados momentos, pode haver trabalhadores que efetivamente causem problemas ou tenham sua parcela de culpa. Entretanto, o fato de poucas revistas focarem majoritariamente, no conflito sobre o ponto de vista dos gestores, leva a crer que a revista propague a acentuação de uma lógica hierárquica insalubre às organizações de trabalho. Assim, a revista difunde o conteúdo não somente de maneira a incitar a dominação do capital dentro das organizações ao legitimar a supremacia do gestor, mas também de forma a incitar a sujeição ao empregado.

De modo geral, a revista Exame aborda a temática do conflito de maneira muito superficial. As relações de trabalho que acabam, por muitas vezes, sendo desmoralizantes e acarretando transtornos psicológicos aos indivíduos no modelo gerencialista (GAULEJAC, 2007), são somente abordados pela revista como divergências no ambiente de trabalho e discussões em reuniões para se chegar a melhores soluções. Portanto, a

---

revista Exame demonstra o efeito de reducionismo de aspectos relacionados à vida organizacional. Esta maneira de abordar o conflito pode ser identificada no trecho:

Se você está numa reunião e não defende seu ponto de vista com ardor somente porque seu chefe ou um grande amigo já deram uma opinião contrária, estará faltando com a honestidade intelectual. [...] reunião boa e aquela em que todo mundo “sobe na mesa”, “quebra cadeira”. (EXAME, maio/2017, p. 67).

A reportagem parece estar utilizando de um falso humanismo, conforme descrito por Ramos (1989). A revista afirma estimular uma honestidade intelectual, que nada mais é do que não mentir. No entanto, será que o autor estimularia também uma honestidade caso o trabalhador esteja em sofrimento e proponha mudanças no processo de produção? Outro exemplo de prescrição fornecida ao leitor, fala sobre como gerenciar as necessidades dos millenials. Segundo eles, é preciso de um ambiente que: *“eles se sintam parte de uma comunidade. Um trabalho em que falar diretamente com o presidente da companhia seja algo natural”* (EXAME, set/2017, p. 114).

Segundo a revista, atender as necessidades dos empregados, nesse caso, seria comparado a falar com o presidente da empresa. A horizontalidade proposta tem como objetivo fazer com que o profissional renda mais e possa subir na carreira. Os objetivos propostos parecem todos instrumentais e financeiros, neste sentido, as tentativas de promover certa horizontalidade são meras encenações para desviar do trabalhador a aceleração, o controle e a cobrança excessiva.

A hierarquia em si, que está localizada no processo de tomada de decisão na revista é retratada de forma a maximizar a utilidade e finalidade dos resultados, o que demonstra um viés altamente utilitário (SERVA, 1997). Vicente Falconi, autor da revista e guru da administração, trata de maneira muito pragmática questões complexas das relações humanas, demonstrando uma imersão na cultura gerencialista. Quando questionado sobre como deve ser a negociação do salário, ele responde que: *“o valor de um salário é questão de mercado. Quando não há gente qualificada disponível, o trabalho vale mais. Quando sobra, vale menos. Se você tem conhecimentos importantes para a empresa, vale mais. Se não tem, vale menos, porque pode ser substituído a qualquer momento”* (EXAME, mar/2017, p. 61).

Conforme indicado por Gaulejac (2007), essa visão focada somente nos aspectos econômicos precariza e desumaniza as relações de trabalho. O ser humano é reduzido estritamente à mão de obra e o seu valor é igualmente relacionado ao valor do seu trabalho. O fato de a matéria afirmar que a demissão pode acontecer a qualquer momento, traz ao



funcionário uma pressão tão grande que, por vezes, chega a níveis patológicos. Segundo Ramos (1984, p. 9), “a teoria administrativa não pode mais legitimar a racionalidade funcional”, pois não há mais nenhum motivo socialmente aceitável que justifique os resultados de seu emprego.

Na revista Harvard Business Review, todos os artigos analisados estimulam esse conflito de divergência de ideias dentro das organizações e incentivam uma interação entre as partes para estimular a produção criativa. Um dos textos deixa claro que o “não conformismo construtivo” – o conflito, deve atuar para melhorar o desempenho da organização (HBRB, jan/2017). Outro exemplo em que se incita a interação é: *“Recentemente eu contratei uma pessoa para integrar nossa equipe de pesquisa. Eu disse a ela: ‘Espero que você incendeie as discussões. Que nos force a dizer o que nos é mais desconfortável’.* (HBRB, jan/2017).

Sobre um olhar mais crítico, esse tipo de conflito que o texto supostamente defende, nada mais é do que relações cotidianas de trabalho, em que dois indivíduos debatem sobre questões relacionadas às tarefas. O predomínio na revista a essa forma de conflito é, incontestavelmente, uma forma de manter a dominância do capital. Conforme Tragtenberg (1980, p. 20), “a participação, reduzida a lucros, permitirá a cada uma sua parte; reduzida a uma informação melhorada, contribuirá para o bom funcionamento do sistema”. Em outro texto, a revista fala sobre a obtenção de resultados melhores: *“quando você se encontra numa reunião discutindo com seus colegas, deve ficar de pé e aplaudir. A dissidência nos leva a um resultado melhor. Pode ser mais fácil estar rodeado de pessoas que concordam com você, mas isso não leva a resultados sólidos”* (HBRB, jan/2017). Tal perspectiva reforça que o sentido de conflito é compreendido a partir de uma premissa interpessoal. Não se supõe discutir um conflito de classes, de caráter identitário ou cultural. Trata-se de um conflito proposital, intencional e inerente ao gerencialismo.

Mesmo que o conflito já tenha sido analisado em outras categorias, acreditou-se ser importante uma categoria específica que foi intitulada **“modo de abordar o conflito”**. Este aparece direcionado ao trabalhador, visto que esse é justamente o público-alvo da revista. Em um dos artigos, o conflito é exposto no sentido de dar dicas de como aturar situações que sejam desconfortáveis, a fim de ‘subir na carreira’. Percebe-se, nesse caso, a ideia de que o conflito vai alavancar a carreira do profissional: *“uma carreira é feita de frustrações, conquistas e conflitos. Ao longo do tempo, precisamos de alavancas para evoluir e esses*

---

*colegas podem ser um ponto de partida*” (Você S/A, mar/2017, p. 41). Neste caso, há a utilização do conflito para ganhos que sejam de ordem utilitária.

Outra característica importante do trecho que reflete a postura da revista de isentar a responsabilidade das organizações, pode ser identificado no trecho, *“não falar sobre o que incomoda prejudica a relação, afeta a autoestima e diminui o estímulo para trabalhar”*, diz *Pamela*” (Você S/A, fev/2017, p. 37). A sentença responsabiliza o funcionário de não falar, ao invés de levantar questionamentos sobre o descomprometimento da organização em mudar aspectos que são prejudiciais ao trabalhador. Ainda sobre isso, ao ler a reportagem o leitor pode ter a sensação de que abordar o conflito é uma escolha que depende somente dele. Tal sensação fica clara ao ler o trecho *“muitas vezes as pessoas fogem do conflito e ficam no lugar-comum”* (Você S/A, fev/2017, p. 37). No entanto, as organizações são os sistemas mais burocráticos da sociedade (MOTTA, 1979) e sair dessa lógica de dominação talvez não seja possível para o trabalhador de uma organização formal.

Conforme abordado por Gaulejac (2007), o indivíduo quando se manifesta contra algo dentro da organização, corre risco de ser prejudicado. Manifestar-se contrário à dominação da empresa é uma decisão considerada audaciosa em um ambiente de “resilientes”. Nestas situações, o mais provável é o que trabalhador ignore tal conflito. Ainda, o fato de a relação com o gestor ser ruim, não é atribuída propriamente à relação de subordinação, já que se busca culpar individualmente o trabalhador. Eles defendem que “o próprio subordinado provoca reações negativas no chefe sem nem perceber [...]. Por isso, antes de sair atirando pedras no gestor, faça uma autoanálise para saber quanto sua postura influencia as atitudes do líder” (Você S/A, ago/2017, p. 45).

Ou seja, o texto torna legítima uma linguagem gerencialista como forma de controle e dominação. No mais, em nenhum momento a reportagem questiona o fato da cobrança excessiva dos diretores e acionistas sobre esse gerente ou critica a lógica de acumulação exponencial do capitalismo. Assim, sugere-se que uma postura submissa como aspecto central para avançar na carreira.

Trecho como: *“você só se tornará um bom recurso se conseguir resolver uma equação um pouco complicada: manter o foco no que quer entregar (ou seja, em um numerador) e deixar de lado as distrações”* (Você S/A, jan/2017); mostram o incentivo demasiado à eficiência em detrimento de outros aspectos, como a efetiva qualidade de vida no trabalho, por exemplo (GAULEJAC, 2007). Ainda, segundo extrato: *“o conflito é necessário para promover a diversidade de ideias, aumentar a criatividade, evitar o retrabalho e prevenir*

*futuros problemas de clima*” (Você S/A, fev/2017, p. 34). Pode-se notar uma visão benéfica do conflito, já que o conflito é colocado pela revista como uma estratégia de alavancar a produção (ROBBINS, 2002).

Em relação aos "Os guias para o sucesso", percebe-se a presença deste tipo de receita em todos os textos que envolvem diretamente a questão do conflito. Nota-se, que tais características se tornam evidentes no trecho da Você S/A, quanto à maneira de lidar com situações de conflitos, a matéria informa uma série de ações que o leitor deve tomar para “*tocar uma discussão sobre um tema sensível*”. Dentro deste guia, estão alguns passos como “*mude seu modelo mental*”; “*prepare-se*”; “*tenha calma*” (Você S/A, fev/2017, p. 36). Ao abordar os conflitos decorrentes de diferenças ideológicas na empresa, a revista produziu um guia para “*conciliar o que parece inconciliável*” (Você S/A, mar/2017, p. 57).

Percebem-se, nestes dois exemplos de guias, o tom laudatório e salvacionista que acompanha estas dicas. Cultiva-se o sentimento de que nem tudo é tão ruim quanto parece, que se deve aceitar uma lógica que permanecerá a mesma. No mês seguinte, outra matéria traz no corpo do texto um guia para lidar com o conflito. Neste caso, a revista traz a subseção “O que fazer”, com um passo-a-passo para resolver o problema da violência verbal contra as mulheres no ambiente de trabalho. Dentre as dicas, está que as mulheres devem tornar a voz mais grossa na comunicação do trabalho (Você S/A, abril/2017), conforme: “*Líderes políticas, como Hillary Clinton e a premiê alemã, Angela Merkel, usam um tom em torno de 205 Hz, mais grave do que o registro feminino, que pode chegar a 250Hz, e mais próximo da média masculina, de 120 Hz*” (Você S/A, abril/2017).

Nota-se, no trecho, que a responsabilidade da violência verbal sofrida pela mulher fica centralizada toda sobre o estereótipo de a mulher “falar com voz fina”. Apesar da reportagem abordar um tema sério como a expressiva desigualdade de gênero sofrida pelas mulheres no trabalho, a maneira superficial e equivocado como o tema é exposto coloca à mercê toda a possibilidade de ação. Essa imagem transmitida pela revista sobre a mulher no trabalho, vai ao encontro da tese levantada por Abramo (2007, p. 296), de que essas representações da mulher fazem com que os padrões de “hierarquização do masculino sobre o feminino, dos homens sobre as mulheres e da discriminação dessas últimas no mundo do trabalho e na sociedade” sejam mantidos. Sobre isso, pode-se constatar no trecho abaixo:

(...) Thathiane notava que recebia um tratamento diferente dos colegas por ser a única mulher na diretoria. Ela era ignorada pelos pares, que frequentemente não

---

ouviam sua opinião ou se apropriavam de suas ideias (...)”, “Depois de assistir ao filme *A Dama de ferro*, Tathiane resolveu buscar auxílio na fonoaudiologia para ser mais ouvida no trabalho. Com os exercícios de voz, ela observou uma mudança na forma como suas ideias eram recebidas (*Você S/A*, abril/2017).

A revista demonstra uma imensa irresponsabilidade ao tratar um tema tão sensível na sociedade. O que pensa uma mulher que vem sofrendo esse tipo de agressão no ambiente de trabalho ao ler o texto? O foco da matéria é mostrar a prática das mulheres que deram certo, ao invés de repudiar as ações dos homens. Tais revistas, embora provoquem questões importantes às organizações de trabalho, como um debate acerca das desigualdades de gênero ou da saúde mental no trabalho, coloca em risco a credibilidade dos assuntos pela forma rasa, equivocada e distorcida com que o tema é abordado. Conforme Wood e Paula (2002), a linguagem superficial utilizada, os exemplos maus utilizados, receitas para o sucesso e a falta de senso crítico tornam perigosos os prováveis resultados da interação texto com o leitor.

De tal modo, o sensacionalismo dado às matérias da Revista *Você S/A* demonstra grande irresponsabilidade ao tratar questões como o conflito. Na ânsia por despertar o interesse do público, as empresas de mídia utilizam-se de um sensacionalismo que não representa o cotidiano. Assim, ao demonstrar relações em que é normal um chefe ser mal-educado com seu funcionário, pode fazer com que tais práticas sejam reproduzidas por outros gestores, contribuindo para a legitimação da cultura do *management*.

A matéria “Meditar para sobreviver”, expõe, algumas dicas de como lidar com situações adversas no ambiente de trabalho: “*a primeira condição é ter um sono de qualidade que passe pelos diferentes ciclos de ondas cerebrais, e não do tipo que acorda várias vezes durante a noite. Caso contrário, isso vai afetar a sua capacidade cognitiva no dia seguinte*” (EXAME, ago/2017, p. 121). Este conjunto de “dicas”, ao invés de propor mudanças nestes espaços de trabalho, recomenda dormir melhor e se alimentar, voltando à lógica de responsabilizar individualmente os sujeitos. Gaulejac (2007) demonstra que a entrega do profissional precisa ser tanta, que nem mesmo estas “soluções” paliativas propostas pela revista são viáveis. Em tempos de longas e precárias jornadas de trabalho, dormir bem e se alimentar saudavelmente são privilégios de poucos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar o modo com que as revistas populares de negócios à luz do gerencialismo, percebe-se que o conteúdo é abordado de maneira individualizante, acrítico e

descontextualizado. Ao fazer uso de receitas prontas, essas revistas simplificam temas complexos e tornam problemáticas organizacionais em problemas individuais, dos quais se o trabalhador não souber “lidar corretamente”, se afastará de sua “garantia de sucesso”.

A lógica dominante é disseminada não somente para gestores, mas também para tentativa de doutrinação e condicionamento de trabalhadores. Ao demonstra ganhos profissionais em saber lidar com conflitos, as reportagens focam no indivíduo, exaltam pontos positivos para a carreira e sugerem aos indivíduos que a responsabilidade é deles, isentando as organizações (GAULEJAC, 2007).

As organizações estão formatadas de maneira a privilegiar o controle e qualquer manifestação contra esse formato pode deixar o funcionário exposto à demissão. Tal fato demonstra a dificuldade do indivíduo em se manifestar contra a organização e de total desconhecimento por parte da revista sobre o tema. O conteúdo direcionado à gestores de empresas é focado estritamente em aumentar a produtividade e o desempenho das organizações. Os artigos que abordam o conflito enfatizam a questão da produtividade, ignorando aspectos subjetivas.

Para a maior revista de negócios do Brasil, as “variedades” (BOURDIEU, 1997) possuem um destaque maior do que assuntos relacionados ao cotidiano das empresas. Além do não interesse com problemas de ordem social, o viés utilitário utilizado para representar o indivíduo e a exaltação ao desempenho, dão a impressão de que a revista aborda o conflito de maneira tradicional, sem espaço para conflitos na organização. Mesmo ao abordar temas que representem de alguma forma assuntos relacionados às relações de trabalho nas organizações, as revistas acabam por fazer isso de maneira inconsequente e perigosa. A utilização do sensacionalismo em matérias deste tipo compromete a mensagem transmitida. O resultado das interações entre o conteúdo produzido pela indústria da mídia e o entendimento do leitor resulta em consequências negativas aos trabalhadores, que possivelmente serão ainda mais instrumentalizados.

Há receituários sobre como lidar com conflitos em todas as revistas. Os guias foram escritos de modo a perpetuar a lógica dominante da organização sobre os indivíduos, pois induz os gestores a conduzirem seus trabalhadores de forma a usurpar ainda mais sua mão de obra. O tom laudatório e salvacionista que acompanha estes passos descritos faz com que os leitores o assumam de maneira integral sem fazer análises próprias. Assim, conjuntos de dicas irresponsáveis têm como efeito a precarização das relações de trabalho, ao incitar práticas que expõem ainda mais o trabalhador à pressão, exposição e controle.

Outra característica é a presença de agentes legitimadores. Citam-se universidades renomadas, gurus da administração, atletas mundiais e filósofos clássicos. Trata-se de uma combinação, um tanto quanto desesperada, de conseguir implantar ideias de aumento da produtividade. A utilização deliberada e fora de contexto, chama atenção pela capacidade de deslocar a atenção do tema para o agente em si. Com a presença de tais agentes legitimadores, a possibilidade de o leitor não questionar o conteúdo ali exposto se torna maior (WOOD; PAULA; 2002).

O conflito na ótica gerencialista, focado na produtividade, é visto nas discussões em reuniões, diferenças ideológicas, na sinceridade entre chefe e funcionário. Se comparado aos autores críticos das organizações, como Motta (1979) e Ramos (1989), o conflito descrito pelas revistas não é o de classe social, mas de meras situações cotidianas. Uma das causas destas revistas populares possuírem uma audiência tão grande está atrelada a falta da produção e democratização de conteúdo científico no Brasil. O conteúdo fornecido pelas revistas é acessível, enquanto o das universidades é disponibilizado apenas para um seleto grupo. De todo modo, a mídia popular de negócios tem um papel importante na precarização do trabalho, voltada apenas ao atingimento de resultados econômicos.

Ao passo que aspectos identitários não podem ser discutidos sem o embasamento da luta de classe, há necessidade de se explorar os efeitos sociopsíquicos da culpabilização do trabalhador e pelas promessas levianas de sucesso. É preciso de diferentes atores questionem o papel da comunicação de massas, com foco na mídia do *mainstream* como fonte de informação e nos impactos que ela tem sobre o público, o conflito interpessoal visto de diferentes perspectivas e contextualmente o gerencialismo como um modelo de gestão que é fruto e símbolo do sistema capitalista.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMO, L. W. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?**. 2007. Tese (doutorado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-23102007-141151/pt-br.php>. Acesso em: maio 2018.
- BARBOSA, L. Ponto Crítico: Conhecimento ou Adestramento?. **Revista de Administração de Empresas Executivo**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 80-84, 2003.
- BOURDIEU, P. **Sobre a televisão**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.
- CARVALHO, J. L. F.; CARVALHO, F. A. A.; BEZERRA, C. O monge, o executivo e o estudante ludibriado: uma análise empírica sobre leitura eficaz entre alunos de

administração. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 535-549, 2010. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323227826010>>.

CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2012

CHANLAT, J. F. **A gestão dos conflitos nas organizações**. In: CHANLAT, J-F. O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas. v. 3. São Paulo: Atlas, 1996.

DEUTSCH, M. **Cooperation and Conflict**: a personal perspective on the history of the social psychology study of conflict resolution. In: M. A. West, D. Tjosvold & K. G. Smith (Eds.), International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working. cap. 2, p. 8-43. Chichester: Wiley, 2003.

DIAS, J. S. et al. Construção e validação de instrumento para avaliar as relações interpessoais na Enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 72, p. 408-413, 2019.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Idéias & Letras, 2007.

GILL, R. **Análise de Discurso**. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 3 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996

MOTTA, F. C. P. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 11-25, 1979. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003475901979000300002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475901979000300002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: maio de 2018.

\_\_\_\_\_. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. São Paulo: Pioneira, 1986.

PAULA, A. P. P de. Trangtenberg e a resistência da crítica: pesquisa e ensino na administração hoje. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 77-81, 2001.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da Riqueza das Nações. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

\_\_\_\_\_. Modelos de homem e teoria administrativa – ascensão do homem parentético. **Revista de administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 3-12, 1984.

RIBEIRO, J. U. Política e Administração. **Organizações & Sociedade**, Bahia, v. 13, n. 37, p. 166-193, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUFFATTO, Juliane; PAULI, Jandir; FERRÃO, Augusto Rafael. Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 1, p. 30-44, 2017.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, 1997. Disponível em

<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v37n2/a03v37n2.pdf>>.

SILVA, C. A. L. da. **Comunicação organizacional e trabalho**: o discurso das revistas Você S/A e Você RH na instituição de sentidos de gestão de si no trabalho. 2020.

THOMPSON, J. B. **A mídia e a modernidade**: uma teoria social da mídia. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Moraes, 1980.

VIZEU, F. V. **A origem do management. In: Management no Brasil em perspectiva histórica: o projeto do IDORT nas décadas de 1930 e 1940. 2008**. 254 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008. Cap. 3, p. 38-80.

WOOD JR, T.; PAULA, A. P. P. **Pop management: pesquisa sobre as revistas populares de gestão no Brasil**. In: EAESP/FGV/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações. São Paulo: Relatório de pesquisa nº 3/ 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**: uma perspectiva brasileira. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.