

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**

**LUCIMARA DO NASCIMENTO NUMATA**

**SUBJETIVIDADE E GESTÃO GERENCIALISTA: A TRAJETÓRIA DA  
(RE)PRODUÇÃO DA SUBJETIVIDADE GERENCIALISTA NO MODO DE VIDA DE  
JOVENS PROFISSIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO**

**CURITIBA**

**2022**

**LUCIMARA DO NASCIMENTO NUMATA**

**SUBJETIVIDADE E GESTÃO GERENCIALISTA: A TRAJETÓRIA DA (RE)  
PRODUÇÃO DA SUBJETIVIDADE GERENCIALISTA NO MODO DE VIDA DE  
JOVENS PROFISSIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO**

**Subjectivity and managerial management: The path of (re)production of  
subjectivity managerial in the way of life of young professionals of  
administration**

Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do título de Mestra em Administração do  
Programa de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Tonon

**CURITIBA**

**2022**



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es). Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



Ministério da Educação  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Campus Curitiba



LUCIMARA DO NASCIMENTO NUMATA

**SUBJETIVIDADE E GESTÃO GERENCIALISTA: A TRAJETÓRIA DA (RE)PRODUÇÃO DA SUBJETIVIDADE GERENCIALISTA NO MODO DE VIDA DE JOVENS PROFISSIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).  
Área de concentração: Organizações E Tecnologia.

Data de aprovação: 30 de Setembro de 2022

Dr. Leonardo Tonon, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Andrea Poletto Oltramari, Doutorado - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Ufrgs)

Dra. Giovanna Pezarico, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Liliane Canopf, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 28/11/2022.

**CURITIBA**

**2022**

Dedico essencialmente a Deus, por sempre iluminar  
o meu caminho e amparar minhas angústias nesta  
jornada.

## AGRADECIMENTOS

Há pessoas a quem devo deixar bem mais que agradecimentos, pois, por laços de afeto, procuraram compreender minha distância durante a formação: Flávio, meu esposo, pela constante inspiração e indescritível apoio em cada momento do percurso até que esta dissertação ganhasse existência. Beatriz, minha filha encantadora e meiga, por compreender cada ausência com afeto e amor. Minha mãe, que no ápice da sua maturidade (78 anos) soube dividir espaços de silêncio e compreensão para meus estudos, abrindo mão da companhia. Aos irmãos, cunhadas, cunhado, sobrinhos e sobrinhas, aos amigos de longa data que estiveram sempre dispostos, com atitudes de apoio e incentivo.

Sou especialmente grata ao meu orientador, Leonardo Tonon, pelo acolhimento de valor inestimado. Seus conselhos, seus ensinamentos, sua dedicação e, principalmente, a importância por ele dirigida à saúde mental dos mestrandos e das menstrandos do PPGA da UTFPR e às nossas pesquisas fez a jornada ter muito mais sentido.

Minha gratidão se estende aos professores, funcionários e em especial aos colegas do programa da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Cada um com seu jeito marcaram significativamente a caminhada.

À minha querida colega de turma, Janaína More, que em idade para ser minha filha, tornou-se uma mentora e amiga inseparável nas reflexões que foram para além das teorias da pesquisa. Meu agradecimento, respeito e admiração.

Sou grata, também, às participantes da banca, Dra. Andrea Oltramari, Dra. Giovana Pezarico e Dra. Liliane Canopf, por doarem seu tempo ao estarem presentes neste momento tão importante da minha vida. Minha admiração por todas será para sempre.

Em atenção especial à Universidade Estadual do Ceará (UEC), onde pude expandir e aprofundar a minha pesquisa pela maestria do Prof. Dr. Lucineudo Machado, nas proposições provocativas sobre a Análise de Discurso Crítica.

Por fim, aos sujeitos da pesquisa, que disponibilizaram seu tempo e tão prontamente aceitaram participar dessa pesquisa. Sem vocês, ela não seria possível.

"[...] para que o sujeito seja sujeito é necessário que ele se submeta à língua. E é por estar sujeito à língua, ao simbólico, que ele, por outro lado, pode ser sujeito de (Eni Orlandi, 2007).

## RESUMO

Na sociedade contemporânea, os estudos que buscam compreender a subjetividade em sua (re)produção na vivência do sujeito nos diferentes contextos de vida se somam às pesquisas acerca da produção de um sujeito constituído com base na lógica da gestão gerencialista. Desse modo, o objetivo desta pesquisa foi o de investigar como os processos de subjetivação vividos nas trajetórias familiares e acadêmicas de jovens profissionais de Administração modelam seu modo de vida a partir da ideologia gerencialista. Ademais, foi possível expor as conexões, as mediações e as suas imbricações em relação a quais subjetividades são (re)produzidas e se aproximam desta ideologia. De modo específico, a partir desta temática, procedeu-se com a investigação de como família e ambiente acadêmico se configuram em máquinas de produção da subjetividade gerencialista, cujas estratégias discursivas influenciam e se somam às estratégias de sedução da ideologia gerencialista que resultam no modo de vida e na (re)produção da subjetividade de jovens profissionais da Administração. Para tanto, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, na medida em que investigou e analisou aspectos subjetivos dos pesquisados, tendo como paradigma filosófico o construtivismo social, bem como a Análise de Discurso Crítica (ADC) para a mudança social. Foi baseada no estudo do documento legaldo Ministério da Educação denominado de Diretrizes Curriculares Nacionais no Parecer CNE/CES 438/2020 e na Resolução CNE/CES 5/2021 do curso Administração e na entrevista em profundidade com quatro jovens egressos desta formação. De ambos os gêneros, sendo um de uma instituição pública e três de uma instituição particular da cidade de Curitiba – Paraná. Para a coleta de dados, a estratégia de aproximação com o campo foi a observação participante. Em termos metodológicos, foi utilizada a Análise de Discurso Crítica de Fairclough como método para compreender o fenômeno social dos processos de subjetivação que reproduzem a ideologia gerencialista, tendo o discurso como um modo de ação, uma forma em que os jovens agem sobre o mundo e, especialmente, sobre os outros, como também um modo de representação de si mesmos(as). Os resultados alcançados por meio da análise das categorias analíticas da ADC a partir dos textos coletados e gerados, bem como das vozes dos sujeitos desta pesquisa, revelam a construção das identidades desses(as) jovens e o modo como foram mobilizadas e alinhadas a ideologia gerencialista tanto no seio familiar, na formação superior e, posteriormente, no mercado de trabalho. As vozes dos(as) jovens investigados(as), para com o discurso de sucesso profissional na família e na universidade, demonstram que tais instituições são elementos que modelam as subjetividades em seus modos de vida. Neste sentido, esta pesquisa contribui para que estudos organizacionais contemplem uma perspectiva crítica, tendo a ADC como uma alternativa teórico-metodológica que contribua para o exame de questões sociais do mundo contemporâneo.

**Palavras-chave:** Subjetividade; Gestão Gerencialista; Jovens Profissionais; Administração; Análise de Discurso Crítica.

## ABSTRACT

In contemporary society, studies that seek to understand subjectivity in its (re)production in the subject's experience in different life contexts are added to research on the production of a subject constituted based on the logic of managerial management. Thus, the objective of this research was to investigate how the processes of subjectivation experienced in the family and academic trajectories of young professionals in Administration shape their way of life based on the managerial ideology. Furthermore, it was possible to expose the connections, mediations and their imbrications in relation to which subjectivities are (re)produced and approach this ideology. Specifically, from this theme, we proceeded with the investigation of how the family and the academic environment are configured as machines for the production of managerial subjectivity, whose discursive strategies influence and add to the strategies of seduction of the managerial ideology that result in the way of life and in the (re)production of the subjectivity of young professionals in the Administration. Therefore, this research is characterized as qualitative, in that it investigated and analyzed subjective aspects of the researched, having social constructivism as a philosophical paradigm, as well as Critical Discourse Analysis (CDA) for social change. It was based on the study of legal document of the Ministry of Education called National Curricular Guidelines in the Opinion CNE/CES 438/2020 and in the Resolution CNE/CES 5/2021 of the Administration course and in the in-depth interview with four young graduates of this training. Of both genders, one from a public institution and three from a private institution in the city of Curitiba - Paraná. For data collection, the strategy to approach the field was participant observation. For data collection, the strategy to approach the field was participant observation. In methodological terms, Fairclough's Critical Discourse Analysis was used as a method to understand the social phenomenon of subjectivation processes that reproduce the gerancalist ideology, having discourse as a mode of action, a way in which young people act on the world and, especially, about others, as well as a way of representing themselves (as). The results achieved through the analysis of the analytical categories of the CDA from the texts collected and generated, as well as the voices of the subjects of this research, reveal the construction of the identities of these young people who were mobilized and aligned with the managerial ideology, both within the family, in higher education and, subsequently, in the labor market. The voices of the young people investigated towards the discourse of professional success in the family and at the university demonstrate that such institutions are elements that shape subjectivities in their way of life. In this sense, this research contributes for organizational studies to contemplate a critical perspective, having CDA as a theoretical-methodological alternative that contributes to the examination of social issues in the contemporary world.

**Keywords:** Subjectivity; Managerial Management; Young Professionals. Administration; Modes of Subjectivation; Lifestyle. Critical Discourse Analysis.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Concepção Tridimensional do Discurso .....	55
Figura 2 - Categorias analíticas propostas no Modelo Tridimensional no Modelo Tridimensional .....	56
Figura 3 - Modelo transformacional de Análise de Discurso de Fairclough.....	63
Quadro 1 - Artigos sobre a ADC nos Estudos Organizacionais .....	44
Quadro 2 - Procedimentos de análise das dimensões do Modelo Tridimensional ....	62
Quadro 3 - Estágios estágios da análise dialético-relacional de Chouliaraki e Fairclough (1999) .....	65
Quadro 4 - Perfil dos participantes da pesquisa .....	71
Quadro 5 - Procedimentos de análise das dimensões do Modelo Transformacional	79
Quadro 6 - Resolução CNE/CES 5/2021 – características e estrutura .....	81

## LISTA DE ABREVIATURAS

AD	Análise do Discurso
ADF	Análise de Discurso Francesa
ACD	Análise Crítica do Discurso
ADC	Análise de Discurso Crítica
ADTO	Análise de Discurso Textualmente Orientada
<i>BAR</i>	<i>Brazilian Administration Review</i>
DOU	Diário Oficial da União
<i>DIY</i>	<i>DIY - Do It Yourself</i>
IES	Instituições de Educação Superior
LA	Linguística Aplicada
LSF	Linguística Sistêmico-Funcional
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
OIC	Observatório Internacional de Carreiras
PePSIC	Periódicos Eletrônicos em Psicologia
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RC	Realismo Crítico
<i>SPELL</i> ®	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
TSD	Teoria Social do Discurso

## LISTA DE SIGLAS

CES	Câmara de Educação Superior
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNE	Conselho Nacional de Educação
DCNs	Diretrizes Curriculares Nacionais
EnANPAD	Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
EnEO	Encontro de Estudos Organizacionais
IFTF	<i>Institute for the future</i>
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PPC	Projeto Pedagógico do Curso
UFF	Universidade Federal Fluminense
UECE	Universidade Estadual do Ceará
UFGRS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2 SUBJETIVIDADE E GESTÃO GERENCIALISTA NA CONTEMPORANEIDADE.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 A SUBJETIVIDADE COMO PRODUÇÃO DA LÓGICA CAPITALISTA .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 AS FACES DA IDEOLOGIA GERENCIALISTA E OS MODOS DE SUBJETIVAÇÃO DOS JOVENS PROFISSIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>23</b>
2.2.1 A família.....	24
2.2.2 A formação superior em Administração .....	26
<b>2.3 O MODO DE VIDA DE JOVENS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO INFLUENCIADO PELA SUBJETIVIDADE GERENCIALISTA .....</b>	<b>33</b>
2.3.1 A construção da identidade do(a) Jovem Administrador(a) .....	36
2.3.2 As estratégias e os dispositivos de sedução da ideologia e gestão gerencialista.....	38
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1 Histórico e pressupostos teóricos da Análise de Discurso Crítica .....</b>	<b>42</b>
<b>3.2 A Análise de Discurso Crítica em estudos organizacionais .....</b>	<b>44</b>
<b>3.3 Natureza e método de pesquisa .....</b>	<b>47</b>
<b>3.4 Os modelos analíticos de Norman Fairclough .....</b>	<b>53</b>
3.4.1 O modelo tridimensional .....	54
3.4.1.1 Análise textual (1ª dimensão).....	57
3.4.1.2 Prática Discursiva (2ª dimensão).....	59
3.4.1.3 Prática Social (3ª dimensão) .....	60
3.4.2 O modelo transformacional .....	62
3.4.2.1 Os estágios da análise dialético-relacional de Lilie Chouliaraki e Norman Fairclough.....	65
<b>3.5 Categorias de análise utilizadas nesta pesquisa .....</b>	<b>67</b>
3.5.1 Gênero Discursivo .....	67
3.5.2 Intertextualidade/Interdiscursividade.....	68
3.5.3 Ethos/Identidade .....	69
<b>3.6 Percurso metodológico .....</b>	<b>70</b>
3.6.1 Os sujeitos da pesquisa .....	70
<b>3.7 Composição do <i>corpus</i> e o percurso da pesquisa .....</b>	<b>72</b>
3.7.1 Dados Coletados .....	73
3.7.2 Dados Gerados.....	74
3.7.2.1 Entrevistas.....	75
<b>4 ANÁLISE DO DISCURSO E AS SUBJETIVIDADES (RE)PRODUZIDAS NO CONTEXTO DA GESTÃO GERENCIALISTA .....</b>	<b>80</b>
<b>4.1 Análise do Parecer CNE/CES 438/2020 e Resolução CNE/CES 5/2021: relações intertextuais com a ideologia gerencialista e vozes dos egressos..</b>	<b>80</b>
<b>4.2 Discurso de sucesso profissional na família e a influência da ideologia gerencialista no modo de vida .....</b>	<b>89</b>
<b>4.3 Discurso de sucesso profissional na Universidade: a sedução na produção da subjetividade.....</b>	<b>99</b>
<b>5 A MUDANÇA SOCIAL: JOVENS PROFISSIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO CONSCIENTES DO SEU PAPEL NA SOCIEDADE .....</b>	<b>111</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>112</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>117</b>
<b>APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>127</b>

<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA INDIVIDUAL COM JOVENS PROFISSIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXO A - PARECER CNE/CES Nº: 438/2020 DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>132</b>
<b>ANEXO B - RESOLUÇÃO Nº 5, DE 14 DE OUTUBRO DE 2021 DAS DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>137</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre a subjetividade na sociedade contemporânea, em que pese a compreensão de como se dá a sua re(produção) na vivência do sujeito nos diferentes contextos de vida (GUATTARI & ROLNIK, 1996; NARDI, 2006; PARKER, 2002, 2018), somam-se às pesquisas acerca da produção de um sujeito constituído com base na lógica da gestão, denominada, neste estudo, de gestão gerencialista (PARKER, 2002, 2018; GAULEJAC, 2007; KLIKAUER, 2013).

Em Foucault (2006, p. 236), a subjetividade é revelada como a maneira pela qual o sujeito faz da experiência de si “um jogo de verdade”, na busca por entender como se torna o que “é” a partir das diversas formas de experimentação na relação com o mundo produzidas no contexto social. Esta indissociabilidade do individual e do coletivo revela não ser possível a ruptura entre o “sujeito psíquico” (sujeito da história individual e do desejo inconsciente) e “sujeito social” (sujeito da história e de suas transformações) (NARDI, 2006, p. 23).

Para Guattari e Rolnik (1996, p. 31), a subjetividade “é essencialmente fabricada e modelada no registro do social”, de modo que, contemporaneamente, sua produção perpassa a ordem do social e potencializa a produção de uma subjetividade capitalística, que garante o exercício da função hegemônica do mercado nos mais diversos campos (GUATTARI & ROLNIK, 1986).

Para Deleuze (1992; 2005), esta produção de modos de existência ou modos de subjetivação se constitui em processos agenciados pelas práticas sociais, históricas, ecológicas, políticas, econômicas e educativas, que se configuram como máquinas produtivas e de controle social.

Nesse contexto, o sujeito tem sua subjetividade moldada a partir de uma nova lógica na relação capital e trabalho. Historicamente encontrada nos decênios de 1970-80 e marcada pelo avanço das empresas multinacionais, empenhadas em promover a internacionalização e financeirização da economia, a nova lógica financeira difundida pelas grandes organizações se estabelece e toma lugar da lógica da produção. A partir desta perspectiva, o sujeito tem sua condição de sentido para com o mundo capturada por uma nova ordem, a da gestão.

Para legitimar esta mercantilização do sujeito na relação de trabalho, a gestão passa a ser entendida como um conjunto de técnicas e saberes que, orientada pela

lógica gerencialista, em sua estrutura, concebe o ser humano como um recurso a serviço da empresa e capaz de ultrapassar o limite das metas estabelecidas, mesmo que, para isso, tenha que abdicar sua condição humana (GAULEJAC, 2007). Deste modo, é possível, compreender o gerencialismo como uma forma de utilização de técnicas e habilidades gerenciais para administrar de forma eficiente tanto as organizações quanto a sociedade (KLIKAUER, 2013). É por meio da gestão que o poder articula seu controle sobre as pessoas e as coisas (PARKER, 2002).

A gestão evidenciada neste estudo se diferencia do gerenciamento (tecnologia de poder entre o capital e o trabalho), cuja finalidade é a de obter a adesão dos empregados às exigências da empresa e de seus acionistas. No caso desta pesquisa, portanto, foca-se em demonstrar a gestão a partir de suas facetas ideológicas, ou seja, a partir de uma abordagem instrumental, utilitarista e contábil das relações entre o homem e a sociedade (GAULEJAC, 2007, p.27).

Este estudo não se propõe a descredibilizar a gestão como uma condição legítima de “organizar o mundo, racionalizar a produção, preocupar-se com a rentabilidade para a melhoria das relações humanas e a vida social”, como Gaulejac alerta (2007a, p. 29). A ideia é a de proporcionar um espaço de “resistência” a uma sociedade que triunfa na legitimação do ser humano como um “recurso” explorável na mesma lógica dos recursos financeiros, das tecnologias e matérias-primas em manutenção do capitalismo.

Esta lógica de gestão na perspectiva gerencialista, segundo Gaulejac (2007), constitui-se em uma ideologia que se põe a serviço do capital, traduz as atividades humanas em resultados e indicadores, e que passa a imperar em todas as esferas da vida, nesta sociedade em que tudo se gerencia: os bens, a vida, as emoções, a inteligência, a família, a saúde, a educação, a cidade (PARKER, 2002; GAULEJAC, 2007).

No núcleo familiar, a prática de subjetivação da lógica de racionalização se expande e a família passa a ser administrada como uma empresa. As pessoas são mobilizadas a assumirem um comportamento pró-competitividade orientado pela lógica do ganha-ganha, inclusive nas relações com o outro.

A família se transforma em uma pequena empresa, encarregada em produzir indivíduos autônomos, com bom desempenho e empregáveis. A educação deve se pôr a serviço da economia para satisfazer as necessidades do mercado de emprego (GAULEJAC, 2007, p. 181).

Esta família, desejosa de que os filhos sejam promissores em seu futuro profissional, torna-se responsável por “fabricar indivíduos produtivos e empregáveis na sociedade” (GAULEJAC, 2007, p.183). Este futuro de sucesso, patrocinado pelos pais bem-sucedidos, é contabilizado em um balanço patrimonial da “empresa familiar” (Gaulejac, 2007, p. 183) como positivo para se evitar a falência. Deste modo, os filhos estão “condenados” ao sucesso, devendo, em cada período do seu desenvolvimento, estabelecer uma “contabilidade existencial” para consolidar a sua empregabilidade.

Estudos significativos sobre a família como uma complexa rede de relações (ROUDINESCO, 2003; SARTI, 2005, 2007; NARDI, 2006; THERBORN, 2006; MIOTO, 2010) presente na socialização primária do sujeito ampliaram-se desde a Modernidade até o momento contemporâneo, trabalhando sobre questões de elevada importância em seu campo histórico, antropológico, social e subjetivo.

Nesta perspectiva, de formação do sujeito para atender a condição do sucesso desejado na empresa familiar, é que também entra em cena a instituição de ensino, que ocupa um lugar de destaque no estabelecimento das conexões, ou, ainda, na modelação do sujeito aos padrões da ideologia gerencialista. São essas instituições que imprimem, no contexto de realidade de jovens profissionais da Administração, os mecanismos de gestão que passam a ser formatados e (re)produzidos na fase da sua formação acadêmica.

Diante disto, a problematização sobre as atuais modulações do capitalismo na educação se faz relevante, pois os administradores estão se formando e atuando em um contexto que se modifica o tempo todo. É importante destacar, todavia, que o foco deste estudo não é criticar o sistema educacional, mas tensionar criticamente sobre a educação ausente da filosofia reflexiva, tecnicista e utilitarista (ANTUNES, 2001, 2017; FRIGOTTO, 2015; CASAGRANDE, 2019; PARKER, 2018; SOUSA 2020) que silencia um sujeito capaz de decisões e atitudes que o projetem como objeto de suas próprias decisões e atitudes.

Parker (2018) argumenta que as escolas de Administração nada mais são do que apologistas do mundo tal como ele é. E isso é precisamente o oposto do que a universidade deveria fazer. Ela deveria ser a que promove um mundo ideal para a realidade e não o oposto. Neste tensionamento, encontramos em Freire (1991) a possibilidade de resistência a esta lógica, que, ao criar a metáfora da educação bancária para nomear as práticas educativas que reduzem os educandos a meros depositários de informação, propõe uma educação problematizadora e libertadora.



Esta proposta de práticas educativas transformadoras de indivíduos e sociedades é produto(ra) da criticidade, da curiosidade e da criatividade nos processos de ensinar e de aprender. Tornando-se parte do compromisso com a transformação social, cuja discussão é relevante para expressar uma perspectiva crítica da educação no cenário atual.

Isto posto, o seguinte questionamento se mostra relevante: ***a partir da família e da formação acadêmica, quais subjetividades são (re)produzidas e se aproximam da ideologia gerencialista no modo de vida de jovens profissionais da Administração?***

Retomando-se ao objeto de estudo desta pesquisa, jovens profissionais da graduação em Administração, de no máximo 30 anos, inseridos em organizações de médio e grande porte na cidade de Curitiba, faz-se importante contextualizar a possível condição deste sujeito como profissional constituído pela ideologia da gestão gerencialista. Neste sentido, o objetivo geral desta pesquisa é ***investigar como os processos de subjetivação vividos nas trajetórias familiares e acadêmicas de jovens profissionais da Administração modelam seu modo de vida a partir da ideologia gerencialista***. E, também, de forma específica, os objetivos são:

- a) investigar como família e ambiente acadêmico se configuram como máquinas de produção da subjetividade gerencialista;
- b) identificar a partir da ideologia gerencialista, as estratégias discursivas oriundas das famílias e da formação acadêmica de jovens profissionais da área da Administração;
- c) identificar as estratégias de sedução da ideologia gerencialista que resultam no modo de vida de jovens profissionais da área da Administração;
- d) analisar os modos pelos quais família, formação acadêmica e gestão gerencialista influenciam na (re)produção da subjetividade de jovens profissionais da Administração.

A família e a universidade, entendidas como possíveis propulsoras de elementos da ideologia gerencialista, são consideradas, neste estudo, como “máquinas de produção” (GUATTARI & ROLNIK, 2011, p. 27) daquilo que se pode denominar como subjetividade gerencialista. Nesta conjuntura, cabe mencionar que estudos sobre a relação entre subjetividade e a gestão gerencialista, em uma condição que se entrelaça para a (re)produção da subjetividade no modo de vida de jovens profissionais da Administração, são quase inexistentes em pesquisas

acadêmicas voltadas para os estudos organizacionais. Portanto, este estudo, elaborado sob uma perspectiva crítica, visa contribuir com avanços envolvendo tanto o contexto de jovens profissionais quanto aproximar os contextos familiares e acadêmicos às discussões acerca do gerencialismo.

É importante ressaltar que as pesquisas foram realizadas nas bases de dados SPELL® (*Scientific Periodicals Electronic Library*), Portal de Periódicos da Capes, Google Acadêmico, PePSIC (Periódicos Eletrônicos em Psicologia, BAR (*Brazilian Administration Review*, revista eletrônica com escopo internacional, classificada pelo Sistema Qualis como Revista "A"), RAC (Revista de Administração Contemporânea classificada pelo Sistema Qualis como Revista "A2"), SAGE Journals Online (periódicos eletrônicos das áreas de Administração de empresas, Ciências sociais, Sociologia), nas dissertações e teses do Observatório Internacional de Carreiras (grupo interdisciplinar da área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho) da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, grupo de estudo denominado de "Gestão Como Doença Social – Ideologia, Poder Gerencialista e Fragmentação Social", da Universidade Federal Fluminense, nos últimos cinco anos e em livros ligados ao tema publicados nos últimos 15 anos.

As pesquisas preliminares foram realizadas em português a partir dos seguintes descritores: subjetividade, gestão gerencialista, capitalismo na educação, jovem, juventude, jovem adulto, família, trabalho contemporâneo, máquinas de produção de subjetividade, subjetivação, modo de vida, análise crítica do discurso, Em inglês, foram utilizados os seguintes termos: *managerialism, managerialist ideology, capitalism system in the educational areas, young, youth, young adults, family, contemporary work, subjectivity production machines, subjectivation, lifestyle, critical discourse analysis.*

A proposta foi a de ampliar o conhecimento dos estudos já realizados na temática. E, para esta pesquisa, o nível de análise concentrou-se em jovens profissionais egressos do curso de administração. Todos os(as) sujeitos(as) pesquisados(as) tinham em média três anos de formação na graduação em administração, vinculados a alguma atividade profissional no momento de realização dos procedimentos empíricos desta pesquisa.

A partir do exposto e com vistas a desenvolver os objetivos aqui propostos, esta dissertação, no segundo capítulo, apresenta o referencial teórico, que fundamenta a subjetividade e a ideologia da gestão gerencialista na produção de um

sujeito constituído com base na lógica da gestão; considera também a trajetória de modos de subjetivação na família e na formação acadêmica, a construção da identidade, bem como as estratégias e os dispositivos de sedução da ideologia gerencialista que resultam no modo de vida dos jovens profissionais da área de Administração.

No capítulo três, da metodologia, apresentamos o suporte teórico que aborda a Análise Discurso Crítica (ADC) em seu histórico, pressupostos, conceitos centrais, seu caráter transdisciplinar para os estudos do discurso como prática social e sua aplicabilidade nos estudos organizacionais.

Ainda neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que ancoram esta pesquisa, possibilitando ao leitor entrar em contato com a abordagem faircloughiana de análise crítica do discurso acerca de seus modelos analíticos e as categorias de análise de gênero discursivo, intertextualidade/interdiscursividade e ethos/identidade para as análises discursivas empreendidas nesta pesquisa sob a luz da abordagem dialético-relacional.

Nas considerações finais o leitor é convidado a refletir sobre os modos pelos quais família e formação acadêmica influenciam na (re)produção da subjetividade de Jovens Profissionais da Administração sob a influência da ideologia gerencialista, bem como para tomar conhecimento das forças e limitações do uso da Análise de Discurso Crítica de Fairclough nos Estudos Organizacionais da Administração.

## 2 SUBJETIVIDADE E GESTÃO GERENCIALISTA NA CONTEMPORANEIDADE

Contemporaneamente, o modo como o capital busca se apropriar da subjetividade do sujeito tem a estreita relação com a gestão gerencialista. Por meio de suas facetas ideológicas, o gerencialismo produz e reproduz modos de viver e trabalhar (TONON, 2014; TONON & GRISCI, 2015, 2019), viabilizando assim a captura subjetiva dos sujeitos.

Esta subjetividade, em Foucault (2006, p. 236), é a maneira pela qual o sujeito faz da experiência de sino “jogo de verdade”, na busca de entender como se torna o que “é” a partir das diversas formas de experimentação na relação com o mundo produzidas no contexto social. Em sua vivência nos diferentes contextos de vida, passa a ser um sujeito constituído com base na lógica da gestão (PARKER, 2002, 2018; GAULEJAC, 2007; KLIKAUER, 2013), denominada, neste estudo, de gestão gerencialista.

A subjetividade e sua produção não são temas atuais, visto que vários filósofos já se debruçaram sobre essa problemática. No entanto, tomar a subjetividade contemporânea como uma produção da lógica capitalista, como a nova matéria-prima desse “modo de produção”, é algo original de Félix Guattari e Gilles Deleuze. Embora os dois pensadores franceses tenham trabalhado a questão em conjunto, foi Guattari quem se dedicou ao tema até os seus últimos escritos.

Esta subjetividade em Guattari e Rolnik (1996, p. 31) “é essencialmente fabricada e modelada no registro do social”. Os autores optam pela expressão **agenciamentos coletivos de enunciação** para evidenciar que a produção de subjetividade não corresponde nem a uma entidade individuada (instâncias psíquicas, egóicas, microssociais), nem a uma entidade grupal. Assim,

A subjetividade é produzida por agenciamentos de enunciação. Os processos de subjetivação, de toda a produção de sentido não são centrados em agentes individuais (no funcionamento de instâncias intrapsíquicas, egóicas, microssociais), nem em agentes grupais. Estes processos são duplamente descentrados. Implicam o funcionamento de máquinas de expressão que podem ser tanto de natureza extra pessoal, extra individual (sistemas maquínicos, econômicos, sociais, tecnológicos, icônicos, etológicos, de mídia, enfim sistemas que não são mais imediatamente antropológicos), quanto de natureza infra humana, infrapsíquica, infrapessoal (sistemas de percepção, de sensibilidade, de afeto, de desejo, de representação, de imagens, de valor, modos de memorização e de produção idéica, sistemas de inibição e de automatismos, sistemas corporais, orgânicos, biológicos, fisiológicos, etc.) (GUATTARI & ROLNIK, 1986, p. 31).

Existem então dois polos de produção da subjetividade caracterizados pela individuação de um lado e, por outro, a singularização, que constituem o modo de subjetivação dos jovens profissionais da Administração em seu modo de “ser no mundo”. Para Guattari e Rolnik (1996, p. 42), o polo da individuação se evidencia por “uma relação de alienação e opressão, na qual o sujeito se submete à subjetividade tal como a recebe, ou como uma relação de expressão e de criação, na qual o indivíduo se apropria dos componentes da subjetividade”. Por outro lado, pela via da singularização, as subjetividades são constituídas pelas combinações, criatividade e por meio da constituição de tipos de referência próprios e não normatizados.

Tais problematizações conduziram a dois conceitos centrais, o de produção de subjetividade capitalística e o de subjetividade maquínica. Cabe o destaque de que, na contemporaneidade, foi possível observar a potencialização da produção de uma subjetividade capitalística que garante o exercício da função hegemônica do mercado nos mais diversos campos (GUATTARI & ROLNIK, 1996).

Ao criar o conceito de produção de subjetividade capitalística, acrescentando o sufixo “ístico” à palavra capitalista, Guattari designou, além das sociedades qualificadas como capitalistas, os setores do “terceiro mundo”, do capitalismo “periférico” e, ainda, das economias ditas socialistas (GUATTARI & ROLNIK, 1996, p. 15). O agrupamento das referidas sociedades, sob a denominação de “capitalística”, revela que há em ambas a semelhança na maneira de produzir e conduzir a economia e a subjetividade dos indivíduos.

Em Deleuze (1992, 2005), esta produção de modos de existência ou modos de subjetivação se constitui em processos agenciados pelas práticas sociais, históricas, ecológicas, políticas, econômicas e educativas, que se configuram como máquinas produtivas e de controle social. É ainda, para este autor, um processo heterogêneo, múltiplo e singular, que não cessa de acontecer e produz subjetividades, ou seja, modos de viver, de ser, de sentir, de pensar, de se relacionar e de agir. Nardi (2006) revela que esta relação entre o individual e o coletivo é indissociável, impossibilitando a ruptura dos ditos sujeitos “psíquico e social”. Neste sentido, dada a relevância desta produção de subjetividade, no próximo tópico será discutida a subjetividade como produção da lógica capitalista.

## **2.1 A subjetividade como produção da lógica capitalista**

A reorganização do mundo organizacional nos decênios de 1970-80, marcada pela da hegemonização de um modelo econômico financista e neoliberal, dá uma nova ordem à organização do processo produtivo do trabalho e propicia o aparecimento de novas formas de gestão. Deste modo, de acordo com Gaulejac (2007, p. 36), a gestão se apresenta “[...] sob uma aparência objetiva e pragmática a gestão gerencialista é uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenho, e esses desempenhos, em custos ou benefícios”.

Nessa ideologia, o ser humano é reduzido à matéria-prima e às ferramentas de produção sendo convertido a índices e indicadores, potencializado em um cenário que cada vez mais explora o indivíduo,

Trata-se, portanto, de uma aguda destrutividade, que no fundo é a expressão mais profunda da crise estrutural que assola a (des)sociabilização contemporânea: destrói-se força humana que trabalha; destroçam-se os direitos sociais; brutalizam-se enormes contingentes de homens e mulheres que vivem do trabalho; torna-se predatória a relação produção/natureza, criando-se uma monumental “sociedade do descartável”, que joga fora tudo que serviu como “embalagem” para as mercadorias e o seu sistema, mantendo-se, entretanto, o circuito reprodutivo do capital (ANTUNES *et al*, 2001, p. 36).

A dinâmica das corporações passa a determinar a dinâmica da vida individual, social e institucional, estando a experiência humana traduzida em cálculo. Os trabalhadores, portanto, estão sujeitos às “novas formas de gestão que exploram, colonizam sua subjetividade e buscam a construção de sujeitos eficientes e performáticos” (GAULEJAC, 2007, p. 40).

O sujeito deve doar corpo e alma para o trabalho, uma vez que as exigências dos novos modos de trabalhar dizem respeito à criatividade, proatividade, afeição, comunicação, necessitando a mobilização da vida (LAZZARATO & NEGRI, 2001). Ele deve mostrar-se flexível, camaleônico, um sujeito disposto a transformar-se e adaptar-se em prol do trabalho (LAZZARATO & NEGRI, 2001; PELBART, 2003).

Juntamente com a substituição do modelo taylorista-fordista, predominante até 1970, instala-se uma nova lógica na relação capital e trabalho. A lógica da produção cede lugar para a lógica financeira difundida pelas grandes organizações. Esta reestruturação do trabalho passa a exigir o entendimento da tecnologia como conjunto de informações organizadas no processo de fabricação de bens e serviços.

É importante declarar que a gestão evidenciada neste estudo se diferencia do gerenciamento (tecnologia de poder entre o capital e o trabalho) cuja finalidade é a de

obter a adesão dos empregados às exigências da empresa e seus acionistas. No caso desta pesquisa, o objetivo é demonstrar a gestão como ideologia a partir de uma abordagem instrumental, utilitarista e contábil das relações entre o homem e a sociedade (GAULEJAC, 2007, p. 27).

A relevância dos estudos sobre a teoria de Gaulejac impulsiona o grupo de estudos "Gestão Como Doença Social – Ideologia, Poder Gerencialista e Fragmentação Social", da Universidade Federal Fluminense (UFF). Ativo desde 2017, o grupo proporciona a profissionais e estudantes do ensino superior a formação complementar na principal temática sobre a ideologia e gestão gerencialista.

É importante ressaltar que o referido projeto de extensão universitário é pertencente ao “Laboratório de Pesquisa, Ensino e Extensão: Pessoas, Subjetividade, Organizações e Trabalho” (LAPEEX- PSOT). Laboratório que articula o grupo de pesquisa gestão com pessoas e subjetividade na área de Petróleo e Gás. Criado em 2012 pela professora e atual coordenadora do projeto, Dra. Izabela M. R. Taveira, o grupo segue atuante na ação inter, multi e transdisciplinar para os estudos organizacionais.

Tais referências impulsionaram a pesquisa em questão para o estudo acerca da gestão gerencialista no contexto da nova reconfiguração da hegemonia do capital, a partir de final da década de 80 do século XX.

A gestão gerencialista configura as “máquinas técnicas” que se apossaram completamente das relações que compõem a subjetividade humana, e a “captura da subjetividade” se constituiu como condição da existência do sujeito. Nesse capitalismo mais atual, Guattari (1987) nomeou o novo momento histórico de Idade da Informática Planetária ou de Capitalismo Mundial Integrado (CMI), caracterizado pela integração em escala global das máquinas técnicas. Esta hibridação entre as máquinas técnicas e a subjetividade humana, por exemplo, levou a um gradual e crescente apagamento das tradicionais referências laborais, étnicas, religiosas, sexuais, familiares, entre outras que modelaram as subjetividades em outras épocas.

Nesse contexto é que se estabelece a relação mercadológica entre o sujeito e a organização, mas de forma desigual para àquele, já que esta o considera apenas como um mero recurso à sua disposição, ou seja, um custo que pode ser reduzido sob a justificativa de flexibilização e adaptação às exigências do mercado. Para legitimar esta mercantilização se faz necessária a gestão, um conjunto de técnicas e saberes que, orientada pela lógica gerencialista, concebe o ser humano como um

recurso a serviço da empresa capaz de ultrapassar o limite das metas estabelecidas, mesmo que para isso tenha que abdicar sua condição humana (GAULEJAC, 2007).

Desse modo, é possível compreender o gerencialismo como uma forma de utilização de técnicas e habilidades gerenciais para administrar, de forma eficiente, tanto as organizações quanto a sociedade (KLIKAUER, 2013). Consequentemente, é por meio da gestão que o poder articula seu controle sobre as pessoas e as coisas (PARKER, 2002).

Considerando que dentre as várias esferas de dominância da ideologia gerencialista encontra-se a educação na família e a formação superior, destaca-se que estas temáticas serão consideradas como possíveis dispositivos no processo de subjetivação, sendo, desse modo, abordadas a seguir.

## **2.2 As faces da ideologia gerencialista e os modos de subjetivação dos jovens profissionais da administração**

A gestão gerencialista, conhecida como gerencialismo (PARKER, 2002) ou ainda compreendida como ideologia da gestão (GAULEJAC, 2007), põe-se a serviço do capital e traduz as atividades humanas em resultados e indicadores, passando a imperar em todas as esferas da vida. Funciona com uma matriz teórica e ideológica atuando amplamente na vida do sujeito. Neste estudo, ambos os termos são considerados como sinônimos dada a condição de serem permeados por uma ideologia.

A ideologia, na perspectiva de Gaulejac (2007 p. 65), é “um sistema de interpretação do mundo social” a partir de um sistema de pensamento que se apresenta como racional e de onde opera a modelação da conduta humana e de dominação de um sistema econômico que legitima o lucro como finalidade. Assim,

A ideologia sempre busca mascarar a uniformidade e uma meta geral baseada em um conjunto de princípios fáceis de digerir, como concorrência, desregulamentação, eficiência, mercados livres e privatização, para citar alguns. São apresentados como verdades inquestionáveis, neutras e naturais (KLIKAUER, 2013, p.4).

Foucault (2006) alerta para o fato de que todos os grupos sociais venham a se tornar mecanismos para o investimento subjetivo na esfera dos negócios econômicos e nas políticas vigentes. Nesse sentido, é possível, portanto, considerar



a possibilidade de constituição das subjetividades empresariais, especialmente manifestadas por meio dos empresários de si mesmos.

Sujeito e subjetividade estão inscritos em uma determinada época, lugar, cultura, (não)trabalho, classe social, grupos e instituições (GAULEJAC, 2007, 2009). Os relacionamentos passaram, deste modo, a ser fabricados como empresas lucrativas, em contratos de custo e benefício, funcionando desde o nível de aprendizado na educação primária, na família bem como nas disciplinas formativas sobre empreendedorismo. Nesse sentido, cabe apresentar, na sequência, elementos que contribuem com este entendimento.

### 2.2.1 A família

As transformações sociais, políticas e econômicas ocorridas no século XX representam mudanças e transformações na organização social. Para intelectuais relevantes (THERBORN, 2006; ANTUNES, 2017), tais eventos trouxeram modificações que refletiram também o sistema organizacional familiar e, conseqüentemente, repercutiram no cotidiano de cada sujeito.

Therborn (2006) constrói uma ousada análise da instituição familiar em termos mundiais das últimas décadas. Comparou as mudanças, entre 1900 e 2000, nos principais sistemas familiares mundiais em um diálogo consolidado com a literatura especializada e com múltiplas fontes de dados que incluíam a Ásia, África, América Latina e o Brasil.

Outros estudos marcantes a respeito da temática da família ampliaram-se desde a modernidade até o momento contemporâneo, trabalhando questões importantes acerca deste núcleo social fundante na constituição do sujeito. Para Roudinesco (2003), a família como instituição humana universal é uma associação de um fato de cultura e um fato da natureza, este da ordem do biológico na reprodução em sua concepção base.

É ainda a família o lugar no qual se ouvem as primeiras falas, com as quais se constrói a autoimagem e a imagem do mundo exterior (SARTI, 2005). Seja como for composta, vivida e organizada, é o filtro através do qual se começa a ver e a significar o mundo. Esse processo que se inicia ao nascer estende-se ao longo de toda a vida, a partir dos diferentes lugares que se ocupa na família.

Historicamente nos séculos XVI ao XVIII, em que diferentes realidades se caracterizaram, a concepção de família chega ao ocidente demarcada por três

grandes períodos, sendo considerados: (1) a família tradicional (sob a ordem do mundo imutável e submetida à autoridade patriarcal, Deus Pai); (2) a família dita “moderna”, de lógica afetiva, sob divisão de poderes, entre estado e pais; (3) a família dita “contemporânea” (com a emancipação da mulher e suas formas e funções nos papéis materno e paterno) (ROUDINESCO, 2003). Nesta pesquisa o termo família é considerado o núcleo de convivência em que o jovem foi ou é cuidado por pessoas que assumem o papel (não necessariamente biológico) de pai e mãe.

Esta família contemporânea – compreendida como uma complexa rede de relações presentes na socialização primária do sujeito – é atingida pela prática de subjetivação da lógica de racionalização. O núcleo familiar passa a ser administrado como uma empresa, e as pessoas são mobilizadas a assumirem um comportamento pró-competitividade orientado pela lógica do ganha-ganha, inclusive nas relações com o outro.

A família se transforma em uma pequena empresa, encarregada em produzir indivíduos autônomos, como bom desempenho e empregáveis. A educação deve-se pôr a serviço da economia para satisfazer as necessidades do mercado de emprego (GAULEJAC, 2007, p. 181).

Assim, a família constitui-se em uma instituição social dinâmica que possui a habilidade de remodelar-se, adequando seus elementos estruturais de acordo com as influências da realidade que a cerca externamente. Ademais, por ser configurada como um agrupamento de normas que definem direitos e deveres entre os membros que a compõem, bem como os afetos e as intimidades (THERBORN, 2006), é um espaço altamente complexo em que as relações sociais são construídas historicamente a partir das negociações entre seus membros, e entre seus membros e outras esferas da sociedade,

A família é produtora de subjetividades, além de ser um polo de cuidado e de redistribuição de recursos. Ou seja, seu papel principal é o de socializar seus membros por ser considerada portadora de um caráter social protetivo. Inclusive para os adultos, continua tendo essa função de dar sentido às relações entre os indivíduos e servir de espaço de elaboração das experiências vividas. Pode-se supor, então, que no lugar socialmente designado para o jovem/adolescente há uma projeção do mundo adulto em sentidos distintos. Em primeiro lugar, como objeto das expectativas familiares, os jovens têm os rumos de suas vidas traçados por seus pais de forma a cumprir o que a família espera para si (MIOTO, 2010 p. 17).

No que diz respeito à localização dos jovens no interior da família, Mito (2010) desenvolve a ideia de que, em nossa sociedade, o jovem não tem um lugar

social definido e, em virtude disso, ocupa socialmente o que seria uma "projeção do mundo adulto", dada pelas expectativas familiares.

Ainda neste sentido, Sarti (2005) constata que, apesar de diversas tentativas e previsões sobre o desaparecimento, as quais não se concretizaram, a família continua sendo a mediação entre o indivíduo e a sociedade, assistindo-se na atualidade ao enaltecimento dessa instituição.

A família se responsabiliza pelo futuro profissional dos filhos "produtivos e empregáveis na sociedade" (GAULEJAC, 2007, p.183). Este futuro de sucesso, patrocinado pelos pais bem-sucedidos, é contabilizado em um balanço patrimonial da "família empresa" como positivo para se evitar a falência.

Nos estudos do Observatório Internacional de Carreiras (OIC), grupo interdisciplinar da área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, há uma vasta gama de estudos sobre a inserção de jovens no Mercado de trabalho e a carreira profissional de executivos (VACLAVICK, OLIVEIRA & OLTRAMARI, 2021; FRAGA, OLIVEIRA & GEMELLI, 2019; CLOSS & OLIVEIRA, 2015) evidenciando a ênfase nos estudos de carreiras, uma discussão que se mostra cada vez mais pertinente e necessária na atualidade.

Em consonância com a pesquisa, os estudos de Vogel e Grisci (2019, p.35) sobre a vida de executivos, nos revelam que a educação e o lazer dos filhos são vistos na perspectiva da rentabilização, para que no futuro transformem-se em ativos (HARDT & NEGRI; 2005). O alto executivo torna-se um pai, a administrar, gerenciar, planejar a vida familiar sob a lógica do mercado.

Deste modo, os filhos estão "condenados" ao sucesso, devendo, em cada período do seu desenvolvimento, estabelecer uma "contabilidade existencial" para consolidar a sua empregabilidade. É na próxima e ou em uma fase paralela de vida que o (a) jovem se encontra "gestor de si" na busca e alcance do tão desejado sucesso apregoado na família e que se fomenta na formação acadêmica superior.

### 2.2.2A formação superior em Administração

Em um contexto de constantes mudanças socioeconômicas evidenciadas nas últimas décadas, a educação é esfera importante dos anseios da sociedade. Após a década de 1970, o toyotismo e a empresa flexível passaram a demandar uma série de qualificações profissionais, educacionais e comportamentais (ANTUNES, 2017, p.

7). Essa nova realidade, marcada pela crise estrutural mundial e pela necessária reestruturação, demanda às instituições de ensino e pesquisa, conjuntamente às empresas, que assimilem e adequem essas reivindicações ao discurso do capital.

Souza (2020) ressalta que esta demanda empresarial por mão de obra qualificada usufruiu tendenciosamente do ensino superior como uma ferramenta de transmissão de conhecimentos voltados à formação técnica e profissional específicas em consonância com as necessidades do capital. Neste contexto, é possível acrescentar que

(...) na nova ordem educativa que se delineia, o sistema educativo está a serviço da competitividade econômica, está estruturado como um mercado, deve ser gerido ao modo das empresas (empenhado em realizar a promessa de) (...) aprendizados dóceis às empresas e voltados para a satisfação do interesse privado. Quem mais é em nome da “igualdade de chances”, instaura uma lógica mercantil que consolida e mesmo intensifica as desigualdades existentes (LAVAL, 2004, p. 18-21).

É desse modo que a lógica empresarial vai se apropriando e tomando conta da educação como solução rápida na criação de recursos humanos que atendam às demandas de qualificação de mão de obra no contexto da competitividade. Como suporte teórico que possibilite esta análise, faz-se necessário compreender o contexto e certos aspectos relevantes acerca da educação e da formação em Administração no Brasil a partir de uma perspectiva regimental (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2020) e crítica reflexiva (FREIRE, 1991; ARENDT, 2000; SOUZA, 2020; LAVAL, 2004; CANOPF *et al.*, 2005; FRIGOTTO, 2015; ANTUNES, 2017; PARKER, 2018; CASAGRANDE, 2019).

A partir da década de 1990, a reforma da educação se configurou inserida em uma ideologia de mercado disseminada no país, desvinculada do campo político, e também do social, sob o rótulo de “prestação de serviços não exclusivos do Estado”. Cabe ainda mencionar que, para Canopf *et al.* (2005, p. 95), as políticas da Reforma da Educação não se mostraram solucionadoras dos problemas acumulados ao longo dos anos. Ao contrário disso, a expansão promovida para o ensino privado estimulou um novo entendimento que, ao invés de considerar o aluno como sujeito inserido em um processo de formação, passou a considerá-lo como cliente de uma instituição produtora de serviços educacionais.

É neste novo universo produtivo, a partir de 1970, que surge a aprendizagem flexível. Em Antunes (2017), encontra-se o seu conceito como a expressão do projeto pedagógico da acumulação flexível, cuja lógica continua sendo a distribuição desigual

da educação, porém, com uma forma diferenciada. Isso levou à concepção de uma nova “educação instrumental”.

A educação que deve ser entregue pelas instituições de ensino atualmente como exigência do capital vigente deve ser “ágil”, “flexível” e “enxuta”, como são as empresas flexíveis.

No ensino superior, por exemplo, expandem-se os cursos “flexíveis” com um núcleo básico para um nivelamento de competências ditas generalistas e para efetivar uma formação agilizada e com o menor custo possível. As estruturas de ensino não presencial, expandem-se, ofertando cursos à distância e sob métodos “tutoriais”, atingido não apenas a formação técnica de caráter esporádico e profissionalizante, mas cursos de graduação, inclusive licenciaturas, e de pós-graduação nas mais diversas áreas (ANTUNES, 2017, p.11).

Conforme o Conselho Nacional de Educação (Ministério da Educação), a formação acadêmica do curso de graduação em Administração, orientada pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), corrobora para a importância de análise de uma educação pautada na competência de gestão (CASSAGRANDE, 2019). Em seu artigo 3º, das competências gerais, no parágrafo VI, uma das competências gerais do egresso em Administração é a de “gerenciar recursos”.

Este foco de formação para gerir organizações requer habilidades: estabelecer objetivos e metas, planejar e priorizar ações, controlar o desempenho, alocar responsabilidades, mobilizar as pessoas para o resultado. A competência de gestão de recursos, definida como prioritária na formação do administrador, faz-se imperativa para uma atuação em um ambiente cada vez mais competitivo.

As mudanças ocorridas nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do curso de graduação em Administração, em seis de janeiro de 2020, e consolidadas na Resolução CNE/CES 5/2021<sup>a</sup>, aprovada em 14 de outubro de 2021 e publicada no Diário Oficial da União, em 18 de outubro de 2021, Seção 1, pp. 47 e 48, por meio da comissão criada por meio do Conselho Nacional de Educação (CNE) e da Câmara de Educação Superior (CES) para a revisão das referidas diretrizes do curso de graduação em Administração, argumentam, em sua base de decisão, que os jovens inclinados à formação em Administração:

são pessoas que já possuem das competências necessárias para aprender por toda a *vida (life long learning)*, sabem compartilhar e viver em comunidades de aprendizado-ensino online, são empreendedoras e resilientes (DCN, 2020, p. 8).

Tais características são convergentes com o ideal capitalista de produção, estando presentes na trajetória de aprendizado do futuro administrador. A justificativa que se revela é a necessidade de um perfil que atenda aos novos desafios demandados no mundo contemporâneo.

Pautados em uma pesquisa do *Institute for the future* (IFTF), intitulada "*Future Work Skills 2020*", o documento do CNE (BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2020) demonstra o perfil que esses jovens apresentam na atualidade. São denominados de arquétipos dos futuros estudantes, a saber:

- Concorrentes – reconhecer essa colaboração é a estratégia vencedora para ambos, aprendendo e ganhando os prêmios do *jackpot*, e eles são tão bons em montar equipes globais como eles estão criando soluções vencedoras;
- Artista de *Startups* – entendem que *startups* são todas sobre como encontrar novos modelos de negócios que podem escalar até algo grande. Lançam-se continuamente todos os tipos de novas organizações. E algum dia, em breve, eles receberão crédito por todos seus aprendizados e até por suas falhas;
- Transicionista – são futuristas práticos. Eles veem tanto os desafios quanto as oportunidades na atual transição global para uma nova economia e sociedade. Como mestres da mudança, eles ajudam indivíduos, organizações e, especialmente, cidades a desenhar caminhos viáveis para o futuro;
- Cidadão Global – como os humanos descobrem como se tornar uma verdadeira sociedade global, os Cidadãos Globais estão aprendendo o que significa agir global e localmente ao mesmo tempo. E eles estão trabalhando para criar, construir e ensinar as novas regras e estruturas que permitirão todos a participar com igualdade de oportunidades em um novo trabalho global;
- *Speed Runner* – no mundo dos jogos eletrônicos, um *speedrunner* é alguém que vence o jogo jogando rapidamente através de todos os níveis em tempo recorde. Na vida real, *speedrunners* transformam suas vidas em jogos, usando simulações para testar continuamente os próximos passos trabalhe e aprenda caminhos;
- Autoconsciente – colocam um prêmio no autoconhecimento, tocando ciência e experiência pessoal para entender a mente humana, o corpo e o futuro com base para tudo o mais que eles fazem na vida;

- *DJ* – são hábeis em curar/criar cultura – especialmente cultura pop, para criar experiências significativas para grupos de pessoas, *on-line* e *off-line*. Eles ajudam os outros a alcançarem a celebridade por meio de sua própria celebridade;
- *Eco-maker* – misturam a cultura *DIY* (*Do It Yourself*– faça você mesmo) do "*maker*" com uma paixão pelo futuro do planeta. Eles aprendem e ganham fazendo o uso mais eficiente de recursos, incluindo materiais residuais. Eles também fazem uso eficiente dos recursos humanos com cooperativas e instruções *on-line* de origem social; e
- *Climate Changer* – os cambistas climáticos são os primeiros a responderem aos eventos de mudança climática: incêndios florestais, inundações, secas, crises alimentares e todas as questões de deslocamento humano que tais eventos produzem. Com tecnologias, tais como sensores e ferramentas de alta resolução para análise do meio ambiente, eles constroem a ciência de ação climática, ajudando os seres humanos a se adaptarem aos desafios da vida do século XXI.

Destes arquétipos, os mais ligados à área de administração são: o Artista de *Startups*, o Transicionista e o Cidadão Global. Neles, as características típicas de administradores são observadas: visão global, de desafio e negócios, perfis criados a partir de conteúdo de uma energia interna, que encontra eco em ferramentas e comunidades que permitem o desenvolvimento dessas pessoas.

No parecer do CNE/CES nº: 438/2020, acerca das competências esperadas do egresso, seu artigo 2º determina que “o perfil do egresso do curso de graduação em Administração deve expressar um conjunto coerente e integrado de conteúdo (saber), competências (saber fazer), habilidades (saber fazer bem) e atitudes (querer fazer), que inclua as capacidades fundamentais descritas nas referidas diretrizes e que seja coerente com o ambiente profissional para o qual o egresso será preparado, seja ele local, regional, nacional ou global”.

Em seu artigo 3º, das competências gerais, no parágrafo VI, determina que uma das competências gerais do egresso é “gerenciar recursos: estabelecer objetivos e metas, planejar e priorizar ações, controlar o desempenho, alocar responsabilidades, mobilizar as pessoas para o resultado” (BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2020).

Casagrande (2019), a partir da perspectiva de Parker (2018), em seus estudos críticos sobre a administração, apresenta que as áreas dentro da administração (finanças, marketing, gestão de pessoas entre outras) parecem coisas muito distantes uma das outras, estudando objetos em que a única coisa que guardam de semelhança

entre si é a “organização”. Mas há dois fatores que possuem em comum para além desse objeto difuso: a ideia de que ordem social é mais bem realizada sob a lógica de mercado (e que os problemas devem ser resolvidos dentro da mesma lógica); e de que os seres humanos são, em última análise, egoístas racionais que podem ser tratados em uma lógica reificada em que as técnicas são nada mais que ferramentas manipulatórias. Ao final, se há algo em comum a todas essas áreas da administração, é de que “dissimulam o capitalismo como senso comum” (PARKER, 2018, p. 34).

Isto posto, aqui se revelam elementos da ideologia gerencialista na formação acadêmica e conseqüente efeitos no perfil do (a) jovem profissional do curso de administração. Neste sentido, na sociedade que tudo gere (GAULEJAC, 2007), mecanismos educacionais, comunicacionais, profissionais, entre outros, configuram-se como máquinas produtivas e de controle social (GUATTARI & ROLNIK, 2011; TONON, 2014) e passam a contribuir para a produção de um sujeito constituído com base na lógica da gestão.

O ideal de indivíduo, que atenda aos preceitos desta gestão gerencialista, é aquele que se comporta racionalmente e que é capaz de alcançar sempre mais, estando condicionado ao autoaperfeiçoamento incessante e ao gerenciamento racional de si mesmo como se ele próprio fosse uma empresa privada. O culto da excelência se faz predominante, no qual se incita não apenas a fazer melhor, mas a ser “o” melhor em comparação com outros e consigo mesmo em fases anteriores da sua experiência (GAULEJAC 2007a, p. 84).

Laval (2004) afirma que a instituição escolar sofre uma desinstitucionalização, desvalorização e desintegração pela valorização exacerbada do econômico. A escola perde estabilidade e autonomia em seu objetivo com a expansão pessoal, substituído pelo da inserção profissional:

Uma escola produtivista promove como instituição formadora maior investimento na educação escolarizada, em menor tempo, para polivalência e criatividade por meio do uso massivo de novas tecnologias de ensino e aprendizagem, concebidas para a reforma do sistema educacional, na racionalidade da gestão gerencial, denominada de qualidade total (FRIGOTTO, 2015, p. 209-211).

Esta formação de competências voltadas para a lógica racionalista na formação de sujeitos do “conhecimento bancário” se dá por meio de um ensino com foco para as maneiras de saber, aprender, conviver e trabalhar em formatos mais



rápidos e flexíveis. A velocidade das informações leva ao limitado e quase ausente questionamento desta formação. Com isso,

A crise na educação tem uma relação com a perda de densidade nos estudos, em face da oferta superficial de informações, desligadas de sentido e repletas de imagens utilitaristas. A ausência de uma partilha como legado em prol do comércio e do empresariamento de informações tem como efeito um sujeito desgastado pelo excesso de conhecimento fragmentado e usado como recurso instrumental. O legado dos saberes a partilhar perde a importância na sociedade de controle, a qual visa acumular capital sustentado na produção de conhecimento para o mercado neoliberal, forjando sujeitos empresários (ARENDRT, 2000).

O mercado, com seu conjunto de empresas, imprime um estilo de vida consumidor, empresarial e vendedor de mercadorias nas prateleiras escolares. Assim, evidencia que as escolas se tornaram empresas que realizam negócios, buscam lucros e clientes, ensinam o empreendedorismo aos alunos e os ajudam a expressar suas opiniões, no acúmulo de informações superficiais e pouco concatenadas, sintetizadas e analisadas com algum nível de densidade.

O legado dos saberes a partilhar perde a importância na sociedade de controle, a qual visa acumular capital sustentado na produção de conhecimento para o mercado neoliberal, forjando sujeitos empresários.

Esta crise, segundo Arendt (2000), tem gerado processos autoritários de educação e trabalho, pois o tecnicismo promove a ausência do pensar como maneira de vida, o que implica fomentar práticas de insegurança, medo e terror, em um liberalismo utilitarista de corpos, mentes, corações e relacionamentos.

Hoje, há um campo farto de pedagogias das competências voltadas para utilitarismos e pragmatismos, os quais visam dirigir a educação na esfera do mercado e formar sujeitos do conhecimento bancário, ensinando maneiras de conviver, saber, de aprender e trabalhar em formatos mais rápidos e flexíveis, propondo a aquisição veloz de informações com pouco questionamento.

Deleuze (1992) ressaltava já o quanto as instituições de controle tentam fazer reformas, ainda disciplinares, mas falham o tempo todo, pois não conseguem lidar com os fluxos ágeis dos controles finos e ondulantes do capitalismo especulativo e da financeirização mundial.

Esta ausência do pensar, promovida pelo tecnicismo da educação instrumental, reduz os educandos a meros depositários de informação (FREIRE, 1991). Ao criar a metáfora da educação bancária para nomear as práticas educativas,

Freire (1991) tornou-se referência por sua proposição acerca de uma educação problematizadora e libertadora, pois

(...) sabemos todos que a educação não é a chave das transformações do mundo, mas sabemos também que as mudanças do mundo são um quefazer educativo em si mesmas. Sabemos que a educação não pode tudo, mas pode alguma coisa. Sua força reside exatamente na sua fraqueza. Cabe a nós por sua força a serviço dos nossos sonhos (FREIRE, 1991, p. 126).

Esta proposta de constituição de práticas educativas transformadoras de indivíduos e sociedades é produto-produtora da criticidade, da curiosidade e da criatividade nos processos de ensinar e de aprender. É ainda uma prática educativa como parte do compromisso com a transformação social, em que as escolas de Administração promovam um “mundo ideal para a realidade” e não o oposto (PARKER, 2018). Uma realidade na qual se evidencie uma educação integral e inclusiva para todos, baseada na promoção de direitos.

Nos estudos de Guilherme e Freitas (2017, p. 70), “o pensamento de Freire contribui para propor a discussão acerca de reinventar a linguagem da educação para fazer jus aos desafios correntes, como o uso de tecnologias e processo de mercantilização na educação”.

A perspectiva de análise crítica acerca da formação em Administração se pauta no entendimento de uma compreensão para fora dos “muros” das universidades em que o ensino avance para além do direcionamento instrumental. Para tanto, a abordagem desta pesquisa se deu de forma contextualizadora e crítica-reflexivo, de modo que possibilite colocar em pauta estudos futuros voltados ao discente para que venha a distanciar-se de uma consciência ingênua e evoluir para uma consciência crítica, por meio da qual poderá refletir, dialeticamente, sobre o exercício de sua profissão.

### **2.3 O modo de vida de jovens profissionais de administração influenciado pela subjetividade gerencialista**

Considerando a abordagem crítica-reflexiva deste estudo, para compreender o processo de (re)produção da gestão gerencialista nos modos de subjetivação na trajetória de vida de profissionais da Administração, faz-se essencial a problematização acerca das estratégias de sedução que se estabelecem, agem e são (re)produzidas. É necessário, logo, partir da compreensão de que a subjetivação é um processo heterogêneo, múltiplo e singular, que não cessa de acontecer e produz

subjetividades, ou seja, modos de viver, de ser, de sentir, de pensar, de se relacionar e de agir. É neste contexto que se inserem jovens profissionais da Administração que vivem pressões e dilemas sobre seu modo de vida no mundo real.

A mobilização e o estímulo vivenciados na família, a partir do desejo e das expectativas dos “pais” para o engajamento ao mundo do trabalho capitalista, materializam-se nas garantias dadas pelo capitalismo de uma “segurança mínima em verdadeiros santuários onde é possível viver, formar família, criar filhos etc.”. Há também a preocupação de que os filhos não “desertem”, pois eles são o “viveiro” natural para futuros recrutamentos das profissões de interesse do “jogo capitalista” (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009, p. 46). Em vista destes futuros executivos é que o capitalismo também fundamenta o seu aparato justificativo.

Em Olbermann e Grisci (2019), encontramos estudos que discutem a vida de alto executivo na perspectiva dos dispositivos que a sustentam, cuja construção de uma imagem idealizada, da representação do sucesso, corrobora com o sistema capitalista, somando-se aos benefícios materiais e psicológicos (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009), algo que se vê difundido, também, por meio de elementos que integram as cenas cotidianas. “Glamour, felicidade plena e privilégios, emolduram um personagem incansável, inteligente, vencedor, comumente ligado à figura de executivo” (VOGEL & GRISCI, 2019, p. 27).

O modo de viver deste executivo fora do trabalho, o apoio e/ou as exigências familiares remetem à (re)produção de um modo de ser e sustentam sua permanência na posição de executivo (TONON & GRISCI, 2015). A lógica da gestão gerencialista (GAULEJAC, 2007) toma o alto executivo que passa a projetar a vida dos filhos sobre os pilares da própria vida profissional.

Historicamente, a juventude está ligada ao nascimento e ao desenvolvimento do sistema capitalista, surgindo como uma necessidade inerente à operação do capitalismo como nos revela Paz *et al.* (2016, p. 305):

A juventude, como a conhecemos hoje, é o resultado de uma sociedade que busca - em princípio - acumulação e maximização de lucros, por meio de uma nova disposição da propriedade e de uma nova organização do trabalho, que transforma vários aspectos da vida social. É aí que a juventude começa a tomar forma.

O capitalismo e a juventude como produtos da sociedade moderna se dão no objetivo de maximizar os lucros privados pela imposição de novas formas e modos de

ser e estar dentro de um novo processo produtivo. Desta maneira, os jovens do início do século XXI cresceram em meio a marcantes transformações sociais e tecnológicas, sendo obrigados a uma adaptação de maneira mais veloz às mudanças decorrentes deste cenário. Na abordagem de Paz (2016), esta juventude vive uma situação paradoxal: ao mesmo tempo que tem diante de si uma amplitude maior de possibilidades, muitas vezes não tendo o que escolher, passando a viver acucados no cotidiano da vida.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2017), cerca de 35% dos jovens do mundo estão desempregados. No Brasil, esta realidade não é muito diferente: o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Anísio Teixeira (INEP, 2020) cerca de um terço da população com idade entre 18 e 24 anos se enquadra nesta condição.

Tais dados revelam a importância do entendimento acerca da participação dos jovens no mercado de trabalho como apontado por Dasgupta, Chefe da Divisão de Políticas de Emprego e Mercado de Trabalho do Departamento de Políticas de Emprego da OIT (2017 p.13):

Não estão sendo criados empregos suficientes para esses jovens [...] não podemos nos dar ao luxo de desperdiçar esse talento ou esse investimento em aprendizado se quisermos enfrentar os desafios impostos pela tecnologia, mudanças climáticas, desigualdade e demografia.

Em Fernandes (2008, p. 35), a juventude trabalhadora se caracteriza como vulnerável por apresentar mais dificuldades no processo de transição para a vida adulta e de inserção no mundo do trabalho, sendo um grupo mais vulnerável à exploração do sistema capitalista vigente. E, para Paz *et al.* (2016, p. 1310):

Os jovens de hoje são portadores das particularidades históricas, econômicas, sociais e culturais do capitalismo que prevalecem hoje. Um segmento jovem caracterizado por flexibilidade e precariedade apareceu no mercado de trabalho. Essas características sempre estiveram presentes no trabalho informal, mas agora são inerentes ao trabalho a que os jovens têm acesso, o que os coloca na imaginação social como sujeitos vulneráveis, o que se traduz em expectativas mais baixas em relação aos benefícios, bem como uma diminuição na reivindicação pelo cumprimento de seus direitos.

Neste contexto, a juventude tem sido atingida profundamente, pois se depara com uma realidade para a qual não foi preparada e o jovem torna-se então um sujeito submisso ao sistema:

diante da situação marcada por falta de oportunidades e ausência de possibilidade de escolha, na qual os(as) jovens se percebem cumprindo todas

as normas exigidas pelo mercado de trabalho, mas mesmo assim não sendo contratados(as), este(a) jovem acaba por aceitar qualquer coisa no mundo do trabalho renunciando às suas vontades e sonhos e, no limite, há uma espécie de renúncia de si mesmos(as), em nome do ideal de inserção no sistema (RIBEIRO, 2011, p. 62).

Este fenômeno pode ser compreendido, a partir dos estudos sobre modos de subjetivação ou de produção de estilos de vida na perspectiva do sujeito, como produtor/produto do social (TONON, 2014; DELEUZE, 1992; 2005). Um conjunto de fatores age capturando o indivíduo em um sistema de ações que dificulta a condição do “ser sujeito” (GAULEJAC, 2007), alcançando modos de viver e trabalhar contemporâneos “que se confundem” entre a vida pessoal e vida profissional. A expansão da gestão à vida íntima do sujeito orienta os seus modos de viver e trabalhar (TONON & GRISCI, 2010).

Ademais, as técnicas de sujeição para transformar o trabalhador em uma simples “mercadoria” (DARDOT & LAVAL, 2016, p. 329) e seus corpos, em dóceis, úteis e produtivos (GAULEJAC, 2007) são formas e abusos emocionais incentivados de modo sorrateiro em nome da produção e que têm o alcance da adesão e mobilização psíquica do sujeito. Desse modo, os atravessamentos em que a subjetividade e a gestão gerencialista agem na trajetória de vida de jovens profissionais da Administração caracterizam os processos de subjetivação nas diferentes formas pelas quais ele(a) se constrói e é construído(a) a partir de suas experiências de vida (NARDI, 2006, p. 135).

Neste contexto permeado pelo autogerenciamento e, conseqüentemente, pela autocobrança, o sujeito sente-se cada vez mais responsabilizado por resultados e pelas conseqüências de suas escolhas (GAULEJAC, 2007). Entretanto, esta condição carrega consigo os paradoxos mediados pelas formas ideológicas, que ocultam as contradições e passam a submeter tal sujeito à vivência dos mais diversos dilemas (TONON & GRISCI, 2010). Assim, “desejos e angústias colonizados” à serviço da empresa direcionam a energia libidinal para a transformação em força de trabalho, encerrando os indivíduos em um sistema paradoxal de uma “submissão livremente consentida” (GAULEJAC, 2007, p. 37-38).

### 2.3.1 A construção da identidade do(a) Jovem Administrador(a)

Para abordar questões como identidade e subjetividade que perpassamos espaços organizacionais, é primordial a análise dos processos sócio psíquicos que

fundam a existênciado indivíduo, sua dinâmica subjetiva, sua inscrição social, suas maneiras de ser no mundo e sua identidade.

Nesta relação, a busca por um 'sentido de si' (HALL, 2006) ou por uma compreensão do que seja o sujeito podendo garantir um lugar no mundo, que possa fornecer a ele um senso de pertencimento social, é um assunto que vem despertando amplo interesse nos estudos de linguagem (BARCELOS, 2013; MAIOR & LUZ, 2019; MACHADO & GIL, 2017; MOITA LOPES & BASTOS, 2011).

Pautada na dimensão pós-estruturalista, que tem Lacan, Derrida e Foucault como alguns de seus expoentes, a abordagem discursiva vê a linguagem, no aspecto conceitual de discurso, como primordial à construção da identidade. Frank e Conceição (2021) em seus estudos sobre a identidade em linguística aplicada (LA), na busca de uma sistematização conceitual, demonstram que a

Identidade não é uma categoria teórica elaborada recentemente na LA. Em muitos desses trabalhos, nem sempre há menção explícita ao termo, muito embora ele apareça como uma espécie de produto/resultado de discursos, isto é, um pano de fundo alimentado por outros fenômenos sociais focalizados, de modo a refletir a identidade.

O termo identidade é compreendido, independentemente de seu uso no singular ou plural, como um processo linguístico multifacetado de identificação ou diferenciação de uma pessoa, coisa, grupo entre outros.

Além de ser um modo de representar o mundo e de (inter)agir nele, a linguagem como discurso também é um modo de se identificar a si mesmo e a outrem. Contribui para a constituição de “modos particulares de ser”, ou seja, para a formação de identidades sociais ou pessoais particulares. O conceito se atrela ao de linguagem, ao mesmo tempo que a existência social do sujeito, sua constituição e seu posicionamento tornam-se dependentes de um sistema linguístico.

Na busca por concepções menos fixas e unificadas, a característica flexível do discurso assemelha-se a características pós-modernas da identidade. A propósito, o novo paradigma caracterizado pelos estudos culturais vale-se dessa mesma ótica, distante, pois, de uma visão moderna, humanística e estável, mas mobilizada no e pelo discurso (HALL, 2006; WOODWARD, 2009) para percebê-la.

Existe então a condição da identidade centrada em um viés caracterizado pelo processo contínuo vivido pela pessoa, abastecido pela formação social e, conseqüentemente, pelas formações ideológica e discursiva existentes no domínio

social e no fluxo da história (NARDI, 2006). Esta existência social do ser humano, integrada à relação ontológica, implica a emergência da identidade, a qual se abastece dessa orientação justamente por pressupor, em sua dinâmica, a relação eu-outro/s.

Com Chouliaraki e Fairclough (1999, p. 63), evidencia-se que o “tipo de linguagem usado por uma categoria particular de pessoas e relacionado com a sua identidade” expressa, de alguma forma, como essas pessoas se identificam e como identificam outras pessoas. Uma vez que o processo de identificação no discurso envolve seus efeitos constitutivos, para Fairclough (2003), a identificação é um processo dialético em que discursos são inculcados em identidades, considerando-se que a identificação pressupõe a representação quanto às presunções acerca do que se é.

Nesse processo, as estratégias e os dispositivos de sedução da ideologia e gestão gerencialista demarcam o seu potencial de consolidação de subjetivação no modo de vida dos(as) Jovens profissionais da Administração.

### 2.3.2 As estratégias e os dispositivos de sedução da ideologia e gestão gerencialista

No contexto da sociedade do consumo, marcada pelo neoliberalismo e pela racionalidade da economia capitalista, fazer carreira e ter sucesso assumem valores essenciais no universo subjetivo dos trabalhadores. Neste sentido, a (re)produção da ideologia gerencialista como manipuladora do comportamento humano e influenciadora dos desejos dos trabalhadores, por meio do gerencialismo, se fortalece pela incorporação de crenças e valores associados a um grupo operacional de práticas de modelação de condutas humanas de dominação de um “sistema econômico que legitima o lucro como finalidade” (GAULEJAC, 2007, p. 65).

Desta forma, nos estudos organizacionais, o gerencialismo é tratado como uma ideologia dada a sua capacidade de, a partir do fascínio e da sedução, explícitos no vínculo afetivo, fazer uso de diversas estratégias para o envolvimento máximo do trabalhador.

As organizações se apossam de estratégias e de mecanismos de gestão que envolvem os trabalhadores, levando-os a se entregarem física e psicologicamente às atividades organizacionais (FARIA, 2019). Isto se dá pela influência que as inúmeras mudanças e os imperativos capitalistas que regem o mundo contemporâneo se revelam em novas roupagens, versões reconfiguradas da gestão, abrindo espaço para

a dinâmica manipulatória no mundo organizacional, especialmente a partir do nível psíquico.

Como afirma Enriquez (1997), o elo entre sujeitos e organização não é apenas material, mas também afetivo e imaginário. Ao vender a força de trabalho ao capital, o trabalhador está vendendo as condições físicas e emocionais, que o “constituem como sujeito determinado socialmente” (FARIA, 2019, p. 279).

A partir dessa arquitetura, a organização torna-se capaz de exercer, ao mesmo tempo, um controle sobre o afetivo e o intelectual do trabalhador (ENRIQUEZ, 1997; FARIA, 2019). Tais imperativos manipulativos da ideologia gerencialista e o seu potencial “sedutor” se aplica aos jovens profissionais da Administração como se objetiva demonstrar esta pesquisa. O quanto os(as) jovens são seduzidos(as) por promessas de realização veiculadas pelo discurso empresarial se observado o contexto do trabalho contemporâneo e a pujança da ideologia gerencialista no lócus organizacional e na singularidade do sujeito.

Como instrumento de controle e dominação a serviço do capitalismo, a ideologia gerencialista torna-se mais forte quando menos visível, pois

se alguém se torna consciente de que um determinado aspecto do senso comum sustenta desigualdades de poder em detrimento de si próprio, aquele aspecto deixa de ser um senso comum e pode perder a potencialidade de sustentar desigualdades de poder, isto é, de funcionar ideologicamente (FAIRCLOUGH, 1989, p. 85).

Para entender a captura do(a) Jovem Administrador(a), buscou-se suporte no conceito de dispositivo apresentado por Agamben (2009):

Qualquer coisa que tenha de algum modo a capacidade de capturar, orientar, determinar, interceptar, modelar, controlar e assegurar os gestos, as condutas, as opiniões e os discursos dos seres viventes. Não somente, portanto, as prisões, os manicômios, o Panóptico, as escolas, a confissão, as fábricas, as disciplinas, as medidas jurídicas etc., cuja conexão com o poder é num certo sentido evidente, mas também a caneta, a escritura, a literatura, a filosofia, a agricultura, o cigarro, a navegação, os computadores, os telefones celulares [...] (AGAMBEN, 2009, p. 40- 41).

Para Agamben (2009, p. 34), dispositivo seria “um conjunto de práticas e mecanismos (ao mesmo tempo linguísticos e não linguísticos, jurídicos, técnicos, militares) que tem por objetivo fazer frente a uma urgência e obter um efeito mais ou menos imediato”. Neste sentido, a afirmação de que além do grande alcance da influência, os diversos dispositivos conseguem moldar o corpo social a executar o que lhe é esperado e tomar posse dos desejos, do lazer, da saúde, dos hábitos alimentares, controlando o sujeito sem que este perceba a dimensão desse controle.



É por meio do dispositivo que o sujeito é implicado a realizar até mesmo aquilo que nada tem a ver com o seu ser. Deste ponto surge a ideia de subjetivação, da criação de um sujeito, uma vez que ele passa a ser o que lhe é demandado. Ele passa a ser permeado por medidas, saberes, instituições que conduzem e controlam os seus gestos e os seus pensamentos, majoritariamente, sem que sejam percebidos (AGAMBEN, 2009).

Para Deleuze (1990), os dispositivos podem ser compreendidos como linhas de uma rede de poder, saber e subjetividade, que estão emaranhadas, não contendo um caminho definido, nem bordas, nem contornos, podendo se transformar a qualquer tempo, atravessando fronteiras de natureza estética, científica, política, entre outros. O sujeito, capturado pelos dispositivos, acaba por modelar a vida e as relações.

Em um estágio de carreira posterior ao do(a) egresso(a), sujeitos deste estudo, a fim de seduzir, capturar, modelar, assegurar as ações, os discursos, as opiniões do alto executivo, entram em cena os dispositivos (VOGEL & GRISCI, 2019 p.36). As autoras comprovam que o alto executivo é angariado pela imagem vinculada à sua posição, seja de destaque, de um sujeito diferenciado, de alguém que contribui e faz diferença na sociedade.

Este caminho pode ser facilmente percorrido pelos(as) jovens da Administração, sujeitos aos dispositivos que modelam seus modos de viver. De tal modo, sentindo-se atraídos(as) a essa vida, seja o que já está nessa posição ou que a vislumbra (AGAMBEN, 2009).

A partir das discussões desta condição de “sedução, captura e submissão” é que as tensões geradas pelos processos de subjetivação, vividos nas trajetórias familiares e acadêmicas de jovens profissionais de Administração, modelam seu modo de vida a partir da ideologia gerencialista.

Tal fato instiga a pensar a situação sob uma perspectiva crítica e emancipadora, que permita esclarecer quais as estratégias discursivas, oriundas das famílias e da formação acadêmicas resultam no modo de vida de jovens profissionais da área da Administração.

Para tanto, na seção subsequente, será apresentada (o) a teoria/método da Análise de Discurso Crítica (AD) e sua perspectiva de mudança social, um contexto em que a ideologia se apresenta como razão, sendo a análise das práticas sociais e discursivas uma ferramenta para o estudo crítico dos processos ideológicos que medeiam relações de poder e controle na sociedade. Neste sentido, Irineu (2020)

reforça a relação entre discurso e ideologia, no âmbito da Análise de Discurso Crítica, como um dos campos mais férteis de investigação da linguagem e das práticas sociais nos dias de hoje.

### **3 METODOLOGIA**

Cabe trazer aqui um breve histórico e os pressupostos teóricos da Análise de Discurso Crítica, já que esta se trata de uma pesquisa de interesse de diferentes áreas de estudo e muitas são as teorias de análise de discurso. Sendo assim, é importante esclarecermos qual é o estudo que propomos.

#### **3.1 Histórico e pressupostos teóricos da Análise de Discurso Crítica**

A ADC orientou-se, inicial e fundamentalmente, pela Linguística Sistêmico-Funcional (LSF), que trata a linguagem como um sistema aberto, ao compreender que ela mantém relação profunda e indissociável com a experiência humana, à medida que se desenvolve “apenas por meio de sua conexão com o exercício da vivência, com a vida” (HALLIDAY & HASAN, 1989, p. 186).

Na contramão da Análise de Discurso Francesa (ADF) de Pêcheux (1997), a Análise de Discurso Crítica (ADC) de Fairclough surge com o propósito primeiro de desvendar relações de poder na sociedade, no sentido de identificar a atuação da linguagem nesse processo, destacando o “papel desempenhado pelo amoldamento ideológico dos textos linguísticos na reprodução das relações de poder existentes” (FAIRCLOUGH, 2016, p. 20).

Diante disso, na relação estrutura social – agência humana é captada no foco intermediário das práticas sociais, como entidade intermediária, situada entre estruturas (mais estáveis) e eventos (mais flexíveis), redes de práticas sociais carregam traços tanto de estruturas mais abstratas quanto de eventos concretos (RESENDE & RAMALHO, 2005, 2006).

Nesse contexto, o trabalho com a linguagem como prática social (discurso), e não só como estrutura (sistema semiótico) ou só como ação individual (textos), permite alcançarmos traços da articulação causalmente interdependente entre linguagem-sociedade, o que define a lógica relacional/dialética da análise crítica.

Tomando pressupostos de abordagens das ciências sociais, a ADC desenvolveu modelos para o estudo situado do funcionamento da linguagem na sociedade. Daí a centralidade do conceito de “discurso”, um conceito que é, ao mesmo tempo, ligado aos estudos da linguagem e aos diversos avanços das ciências sociais.

A característica interdisciplinar do discurso explica-se pelo “rompimento de fronteiras epistemológicas” com teorias sociais, pelo qual objetiva subsidiar sua própria abordagem sociodiscursiva assim como oferecer suporte para que pesquisas sociais possam contemplar, também, aspectos discursivos (Resende e Ramalho, 2006, p. 14). Isso porque a linguagem se mostra como um recurso capaz de ser usado tanto para estabelecer e sustentar relações de dominação quanto, ao contrário, para contestar e superar tais problemas (CHOULIARAKI & FAIRCLOUGH, 1999).

Por essa razão, na contemporaneidade, período demarcado por profundas transformações em uma escala global, especialmente no âmbito econômico, com a mudança da produção em massa fordista e do consumo de bens para a acumulação flexiva (CHOULIARAKI & FAIRCLOUGH, 1999), os estudos em ADC esclarecem a proposta da ciência social crítica, comprometida em oferecer suporte científico para questionamentos acerca de problemas sociais relacionados ao poder e à justiça.

Nessa perspectiva, é possível analisarmos questões de manipulação do poder e investigar, em um problema social, as assimetrias de poder que subjugam as pessoas, subjetivando-as, ou seja, reduzindo-lhes o direito de manifestar-se, limitando-as a ponto de torná-las submissas subservientes, manipuladas e com menos oportunidades de avançar para outros estágios.

Tais questões relacionadas às disputas pelo poder perpassam por diversas áreas de conhecimento. Por esse motivo, a proposta teórico-metodológica de Fairclough, fundamentalmente transdisciplinar, vem ganhando cada vez mais espaço nos Estudos Sociais (CHOULIARAKI & FARICLOUGH, 1999) – o diálogo entre a Linguística e a Ciência Social Crítica foi determinante para que o discurso se tornasse central e reconhecido como uma prática social (RESENDE & RAMALHO, 2006).

Entendida como uma forma específica de interdisciplinaridade, na ADC, objetiva-se combinar elementos de diferentes disciplinas/teorias para tratar de questões de pesquisa em um processo dialógico que se torne um recurso para desenvolvimentos teóricos e metodológicos de cada uma (FAIRCLOUGH, 2009). Nos Estudos Organizacionais, principalmente os de essência crítica, a teoria/método faircloughfiana tem auxiliado muito a compreensão de práticas sociais e discursivas próprias da gestão em estudos sobre a identidade de determinado grupo de trabalhadores, nos processos de subjetivação ideológica do trabalhador, entre outros aspectos que desvelam como os discursos existentes nas organizações são

produzidos/reproduzidos e quais suas implicações sociais. Estes aspectos serão apresentados na próxima seção.

### 3.2 A Análise de Discurso Crítica em estudos organizacionais

Segundo Faria (2015), a utilização de entrevistas qualitativas e de análise de documentos e textos impressos em pesquisas nas áreas dos Estudos Organizacionais tem aumentado de forma exponencial nos últimos quinze anos no Brasil. Corroborando Resende e Pereira (2010, p. 2), que argumentam sobre a análise de discurso, esta, articulada ao conceito de práticas sociais, passou a constituir uma abordagem relevante para a investigação dos mais diversos problemas sociais, ultrapassando as fronteiras da linguística.

Conforme Santos *et al.* (2015, p. 56), que publicaram um estudo com a análise de cinco artigos selecionados da área de Estudos Organizacionais, cuja a metodologia foi a ADC, embora o método seja complexo e demande um “trabalho exaustivo”, seu aspecto transdisciplinar permite que “o praticante não necessite ter um conhecimento profundo sobre todas as disciplinas que essa abordagem possa envolver” (SANTOS *et al.*, 2015, p.56) e desvelar o que existe por trás dos discursos proferidos nas organizações.

Assim, o estudo de Santos *et al.* (2015), acordado em publicações nos Anais EnANPAD e EnEO, torna-se referência para esta pesquisa já que os trabalhos avaliados também tiveram uma abordagem analítica que partiu da ADC proposta por Fairclough e por terem os referidos congressos um reconhecido valor acadêmico no campo da Administração.

O quadro a seguir, adaptado de Santos *et al.* (2015), apresenta os artigos investigados e resume os aspectos positivos e negativos do percurso metodológico realizado pelos autores:

**Quadro 1 – Artigos sobre a ADC nos Estudos Organizacionais**

Artigo	Objetivo	Contribuição nos estudos organizacionais
Artigo B – Foco no discurso enquanto prática social, mas sem o uso desta denominação – EnEO 2010	Demonstrar a linguagem como instrumento de poder. Analisar como discursos criados por organismos públicos usaram recursos matemáticos para justificarem o aumento de preço, fazendo com que atores que não	Confirmação do discurso enquanto prática social, atendendo a propósitos ideológicos.

	detivessem aquele conhecimento ficassem à margem da discussão.	
Artigo C – Ênfase no discurso como prática discursiva e social – EnANPAD 2010	Compreender como se manifestam práticas discursivas gerenciais em uma loja de departamentos.	Aponta o discurso como o principal instrumento de dominação nas relações sociais estabelecidas nas organizações.
Artigo D – Ênfase no discurso como prática social – EnANPAD 2011	Identificar quais discursos hegemônicos (ordens de discurso) emergem do discurso sobre o empreendedorismo nas empresas juniores brasileiras e quais seriam seus possíveis desdobramentos.	A ênfase foi dada à análise do discurso enquanto prática social.
Artigo E – Desmembramentos do discurso como prática social pouco explorados – EnANPAD 2011	Análise Crítica do Discurso como suporte para a identificação de significados do trabalho executivo que seriam supostamente neutros quanto ao gênero, bem como das feminilidades associadas a competências ou incompetências das mulheres para o trabalho executivo.	Identificação dos mecanismos pelos quais os sentidos das relações de gênero são construídos.

**Fonte: Autoria própria (2022), com base em Santos et al. (2015)**

Resumidamente, os artigos analisados denotam ênfase à dimensão da prática discursiva ou da prática social, deixando a dimensão linguística com limitada análise. "Entende-se que essa é uma adequação natural visto que os administradores não dominam a linguística em sua complexidade" (SANTOS *et al*, 2015, p. 69). Entretanto, já é possível avançar na inserção e formação nesta área para o correto uso da ADC como metodologia de pesquisa no campo dos estudos organizacionais.

A exemplo, a pesquisadora deste estudo cursou a disciplina de Análise Crítica do Discurso, com carga horária de 60 (sessenta horas), em modo remoto, no Programa de Pós-Graduação em Linguística Aplicada da Universidade Estadual do Ceará (UECE), Brasil, no ano de 2021. A disciplina foi ministrada pelo líder do Grupo de Pesquisa em Análise de Discurso Crítica: representações, ideologias e letramentos (GPADC/UECE/CNPq), Lucineudo Machado Irineu, pós-doutor em Linguística pela Universidade Federal do Ceará (UFC), Professor do Curso de Letras e do PosLA/UECE.

Esta inserção da pesquisadora em um ambiente formativo para os estudos do discurso como forma de prática social revela seu posicionamento crítico no propósito de desvelar os mecanismos de controle utilizado pelas “máquinas de produção da subjetividade gerencialista” (GUATTARI & ROLNIK, 2011, p.11) – a partir da família e da formação acadêmica e revelar quais subjetividades são (re)produzidas que se

aproximam da ideologia gerencialista no modo de vida de jovens profissionais da Administração.

Desde a definição do tema, houve a inclinação para compreender o fenômeno social de como os processos de subjetivação vividos nas trajetórias familiares e acadêmicas de jovens profissionais de Administração modelam seu modo de vida a partir da ideologia gerencialista, em uma atuação de modo dialético.

Adotando uma postura ativa para "entender o pensar como um agir, a teoria como uma forma de prática, do que igualmente se compreende que toda prática contempla uma concepção teórica, esteja esta academicamente elaborada ou ao nível de uma teoria pessoal" (BATISTA-DOS-SANTOS, ALLOUFA & NEPOMUCENO, 2010, p. 323), a pesquisadora traçou uma jornada de imersão nos estudos de ADC.

De modo geral, a ACD tem atraído vários estudiosos e os estudos organizacionais críticos podem contribuir para o debate crítico no campo da Administração, proporcionando seu amadurecimento teórico e a formação de um pesquisador engajado em melhorar a sociedade na qual está imersa.

Retomando sobre a aplicação da ADC no contexto organizacional, a pesquisa de Rodrigues (2021), ao propor a análise crítica do discurso para compreender como o discurso produzido e disseminado pela revista *Veja* sobre como o Ensino Superior contribui para construir e sustentar a empresa como instituição no Brasil, alerta para o fato de que, ao adotar tal metodologia, é possível evidenciar outras duas prováveis contribuições: "A primeira diz respeito à possibilidade de disseminação e ao fortalecimento de tradições de pesquisa ainda pouco comuns à área de Estudos Organizacionais". Apesar de sua potência, é bastante limitado o número de estudos que utilizaram a ACD para analisar e explicar os fenômenos organizacionais (RODRIGUES, 2021, p. 469 – 470).

Diante do exposto, nosso uso da teoria/método de Fairclough (2002) se justifica pelo fato de que, para o autor, o novo capitalismo, da "sociedade da informação", envolve uma "re-estruturação" das relações entre diferentes campos da vida social, e um "re-escalonamento" nas relações entre diferentes esferas da vida social: I. a colonização de outros campos sociais (político, educacional, artístico) pelo campo econômico; II. As transformações nas relações sociais decorrente da centralidade no novo modo de produção capitalista.

Esses tais pressupostos se alinham aos objetivos desta pesquisa cuja investigação centra em compreender como a família e o ambiente acadêmico se

configuram como máquinas de produção da subjetividade gerencialista e quais as estratégias de sedução ideológicas do discurso gerencialistamobilizam as escolhas e resultam no modo de vida de jovens profissionais da área da Administração.

Na próxima seção, atentaremos para os aspectos metodológicos adotados nesta investigação e, na sequência, explicaremos nosso percurso investigativo rumo à ADC.

### **3.3 Natureza e método de pesquisa**

Adotando-se a perspectiva epistemológica do construtivismo social para conduzir a pesquisa em seu objeto de estudo a reprodução da subjetividade gerencialista, fez-se necessário que o método escolhido estivesse consonante com ela, sendo um elemento ordenador da investigação e de aproximação da realidade (DEMO, 1985).

Creswell (2007) reforça que pesquisadores pós-positivistas escolhem métodos mais estruturados e sistematizados, baseados em observação cuidadosa e mensuração da realidade objetiva que existe no mundo "lá fora". Assim, desenvolver medidas numéricas de observações e estudar o comportamento das pessoas toma-se muito importante nesta filosofia determinista, o que não se aplica nesta pesquisa, já que não se trata de uma pesquisa quantitativa.

Já os pesquisadores construtivistas selecionam métodos que privilegiam a investigação em profundidade dos fenômenos, acima da rigidez na estruturação metodológica. Os pesquisadoresque escolhem um paradigma crítico e, por sua vez, buscam a validação e a colaboração constante dos participantes, ação evidenciada nesta pesquisa.

Para tanto, a natureza da pesquisa deste estudo é a do tipo qualitativa, (MINAYO, 2001; BAUER, GASKELL & ALLUM, 2003; CRESWELL, 2007) fundamentalmente escolhida por possibilitar a exploração de aspectos subjetivos dos pesquisados, em específico o de investigar como os processos de subjetivação vividos nas trajetórias familiares e acadêmicas de jovens profissionais de Administração modelam seu modo de vida a partir da ideologia gerencialista.

Neste sentido, a pesquisa qualitativa possibilitou o alcance desse objetivo, permitindo que houvesse a identificação e interpretação do universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes dos participantes, o que corresponde



a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001).

Sua essência como qualitativa se caracteriza por permitir a apreensão dos processos pelos quais as pessoas descrevem, explicam e/ou compreendem o mundo em que vivem, incluindo a sua própria ação (BRITO *et al.*, 2010) e com a investigação de um fenômeno situado no local em que ocorre, torna-se possível tanto encontrar o sentido desse fenômeno quanto interpretar os significados que as pessoas dão a eles (CRESWELL, 2007).

Esta escolha fundamenta-se essencialmente pela possibilidade dada ao pesquisador de fazer uma interpretação dos dados, incluindo a descrição de uma pessoa ou um cenário, análise de dados para identificação de temas ou categorias e, por fim, interpretação dos resultados. Desta forma, “explorar as dimensões de opiniões e as diferentes representações sobre o assunto em questão” (GASKELL, 2003, p. 68).

Diante desse entendimento, a presente pesquisa procura questionar quais subjetividades são (re)produzidas e se aproximam da ideologia gerencialista no modo de vida de jovens profissionais da Administração em um contexto da trajetória formativa na família e na formação superior.

Ao se examinar a grande variedade de aspectos do processo social dos participantes, como o tecido social da vida diária, o significado das experiências e o imaginário dos participantes da pesquisa (MAGALHÃES *et al.*, 2017, p. 30), concretiza-se a pesquisa qualitativa somada à abordagem teórico-metodológica da Análise de Discurso Crítica, mais especificamente da abordagem dialético-relacional de Fairclough (2001).

Dessa forma, a perspectiva social, que vai ao encontro do aparato teórico utilizado nesta pesquisa, pretende a investigação das relações entre as questões sociais e as questões discursivas, percebendo “a forma como se articulam os processos sociais, as instituições, os discursos e as relações sociais, e os significados que produzem” (MAGALHÃES *et al.*, 2017, p. 30).

Para dar continuidade às demonstrações específicas dos procedimentos metodológicos desta investigação, é importante que a questão direcionadora seja retomada. Diante disso, questiona-se: ***a partir da família e da formação acadêmica, quais subjetividades são (re)produzidas e se aproximam da ideologia gerencialista no modo de vida de jovens profissionais da Administração?***

Em busca da resposta para esta problemática, o método biográfico (DENZIN, 1989; ATKINSON, 2002; ROSENTHAL, 2004, 2014; GUALEJAC, 2009; BERTAUX, 2009; GODOY, 2018) revelou-se adequado por permitir a investigação a partir das histórias de vida dos sujeitos da pesquisa. Este método torna possível identificarmos as subjetividades que se reproduzem a partir dos processos de subjetivação vividos nas trajetórias familiares e acadêmicas desses atores e que modelam seus modos de vida a partir da ideologia gerencialista. Este enfoque da pesquisa biográfica possibilitou a percepção tanto de padrões interpretativos atuais, ou perspectivas subjetivas dos agentes no cotidiano, quanto de suas histórias de ação entrelaçadas com o universo social (ROSENTHAL, 2014).

Há de se acrescentar que a pesquisa qualitativa no método biográfico da “história de vida” está epistemologicamente alinhada ao pensamento de Gaulejac (2009, p.64), na compreensão do que se dá entre os fenômenos sociais e o desenvolvimento psíquico do sujeito, na medida em que “procura apreender a dimensão existencial das relações sociais”. Em uma dimensão complementar, pode ainda proporcionar ao entrevistado a possibilidade de compreensão de si e de conscientização quanto às temáticas discutidas e, por prezar pela experiência vivida na situação social, permite a compreensão da subjetividade (NIEWIADOMSKI & TAKEUTI, 2009).

Denzin (1989) constrói o conceito do método biográfico, na perspectiva das ciências sociais, partindo da ideia de que o método não pode ser considerado somente como aquele que gera “histórias escritas sobre a vida de uma pessoa”, mas sim como presente em todos os tipos de textos, pois todos os escritos revelam aspectos da vida de outras pessoas, assim como também de quem o escreve (autobiografia). A “história de vida”, neste sentido, é entendida como uma estratégia de pesquisa que integra a abordagem biográfica (DENZIN, 1989).

Pineau (2002) definiu que as experiências pessoalmente vividas podem ser reagrupadas em três subconjuntos de acordo com o que seu título sugere: uma entrada pessoal, temporal ou pela vida: (1) a entrada pelo pessoal constitui o que é chamado de literatura íntima ou aquela “do Eu”, são confissões, diários íntimos, cartas, correspondências, livros de pensamentos, livros de família, relações; (2) a entrada temporal é também rica de denominações, tais como a genealogia, memórias, lembranças, diários de viagem, efeméride, anais, crônica, história; (3) pela própria

vida, com as biografias denominadas de auto e hagiografias, os relatos e as histórias de vida.

Trata-se de um registro escrito, com base em narrativas pessoais, coletado por meio de entrevistas (ATKINSON, 2002). Este método se diferencia pela contextualização pessoal, histórica, social, institucional e/ou política de narrativas (DENZIN, 1989), revelando ações e emoções, bem como interações entre pessoas e eventos, procurando desvendar essas forças que moldam, distorcem e alteram experiências vividas (BERTAUX, 2009).

Seu enfoque possibilita a percepção tanto de padrões interpretativos atuais ou perspectivas subjetivas dos agentes no cotidiano quanto de suas histórias de ação entrelaçadas com o universo social. Na perspectiva de Atkinson (2002), a história de vida se constitui em um método de natureza interdisciplinar, que visa obter informações sobre aspectos subjetivos da vida de uma pessoa e que procura compreender tanto vivências únicas e singulares quanto focalizar os vários papéis desempenhados pelo indivíduo na sociedade.

Godoy (2018) destaca que a investigação centrada na narração de histórias, denominada história de vida, é considerada uma modalidade de pesquisa qualitativa que busca responder às questões que indagam: “como” as pessoas apresentam seus argumentos ao expor suas trajetórias pessoais, “como” elas desejam se mostrar, “como” descrevem suas ações e suas vidas.

A história de vida, segundo Godoy (2018), assumiu um lugar no rol das metodologias qualitativas a partir dos anos 1980, “alcançando respeito e aceitação” em vários campos do saber, tais como antropologia, sociologia, psicologia, história, educação e administração. Embora de uso restrito no campo dos estudos organizacionais, revela-se promissora no avanço do conhecimento em diferentes temas desta área.

Closs e Rocha-de-Oliveira (2015), ou ainda Tonon e Grisci (2015), publicaram trabalhos sobre a história de vida e as trajetórias de profissionais de Executivos brasileiros, corroborando com a pertinência da aplicação desta modalidade. Em Costa e Santos (2020), encontra-se a entrevista com Bertaux, renomado autor pela obra *Le récit de vie* (1997), em que o relato de vida como método das ciências sociais é revisitado em uma perspectiva de ampliação de conhecimento aos pesquisadores interessados.

Neste contexto, esperamos a aproximação com o tema proposto nesta pesquisa para o estudo da trajetória de vida dos jovens profissionais da Administração. Sendo a história de vida um procedimento metodológico que se aproxima de uma autobiografia mediada pela presença do pesquisador, a técnica aplicada foi a da entrevista em profundidade, que é uma conversa com um propósito, na qual o conhecimento sobre o mundo social é construído na interação humana comum (LEGARD *et al.*, 2003). Além de compreender percepções, também gera conhecimento e informação. Isso ocorre porque o sujeito pode ser questionado sobre temas sobre os quais nunca havia pensado antes. Para Gaskell (2003, p. 82),

a entrevista individual ou em profundidade é uma conversação que a entrevista individual ou em profundidade normalmente entre uma hora e uma hora e meia. Antes da entrevista, o pesquisador terá preparado um tópico guia, cobrindo os temas centrais e os problemas da pesquisa. A entrevista começa com alguns comentários introdutórios sobre a pesquisa, uma palavra de agradecimento ao entrevistado por ter concordado em falar, e um pedido para gravar a sessão. O entrevistador deve ser descontraído com respeito à gravação que pode ser justificada como uma ajuda à memória ou um registro útil da conversação para uma análise posterior.

A entrevista enuncia que “há relato de vida desde que haja descrição na forma de narrativa de um fragmento de experiência vivida” (BERTAUX, 2009, p. 9). E para que o sujeito disserte livremente a partir do seu próprio repertório, rompendo o estilo tradicional de pergunta-resposta (JOVCHELOVITCH & BAUER, 2002), as narrativas biográficas informaram tanto sobre o presente do narrador quanto sobre seu passado e sua perspectiva em relação ao futuro (ROSENTHAL, 2004). Esta condição se evidenciou durante a entrevista nas questões relativas à história pessoal e profissional de cada participante, contemplando a família e a formação superior, bem como a expectativa atual e/ou futura na atuação como gestor(a).

Legard *et al.* (2003) demonstra que, para se alcançar a abrangência da cobertura das principais questões e a profundidade da cobertura de cada uma das perguntas, existem os possíveis tipos de abordagens na entrevista: (1) perguntas de profundidade amplificatórias são utilizadas para encorajar os participantes a elaborar mais as suas respostas; (2) perguntas de profundidade exploratórias servem para explorar as visões e sentimentos que fundamentam as descrições de comportamento, eventos ou experiências e que ajudam a mostrar o significado que as experiências têm para os entrevistados; (3) perguntas de profundidade explicativas servem para explicar pontos de vista, sentimentos, comportamentos, eventos, decisões e assim por

diante; (4) perguntas de profundidade clarificadoras esclarecem termos, detalhes, sequências, o pensamento do participante em geral.

Cada situação de entrevista é única e cada entrevista um passo em um território desconhecido. O importante é estar alerta para as mudanças na dinâmica da entrevista e no comportamento do participante, ponderar o que pode estar causando essa mudança e moldar a resposta de acordo com a pergunta (LEGARD *et al.*, 2003).

Nesse aspecto, a formação na Psicologia e a atuação como Psicóloga Organizacional e do Trabalho e docente do Ensino superior no curso de Administração possibilitaram à pesquisadora uma escuta qualificada, a habilidade de ouvir e de compreender em uma postura como facilitadora ativa.

De acordo com Rosenthal (2014), é essencial que dois momentos distintos desse procedimento sejam aplicados. O primeiro diz respeito à geração dos dados em uma entrevista narrativa biográfica. O segundo faz referência à análise desses dados, dividida em quatro etapas principais: (1) análise sequencial dos dados biográficos, (2) análise sequencial de texto e do campo temático, (3) reconstrução da vida vivenciada, (4) contraste entre vida vivenciada e vida narrada e construção tipológica.

Além disso, adotasse uma postura interpretativista juntamente com a perspectiva crítica. No que diz respeito a esse paradigma, Moita Lopes (1994, p. 331) nos esclarece que:

a natureza do mundo social é de tal ordem que é necessário que se descubram meios adequados à produção científica [...]. O que é específico, no mundo social, é o fato de os significados que o caracterizam serem construídos pelo homem, que interpreta e re-interpreta o mundo a sua volta, fazendo, assim, com que não haja uma realidade única, mas várias realidades.

A perspectiva temporal desta pesquisa é seccional, tendo em vista sua realização dentro do espaço temporal determinado para a defesa da dissertação. E o nível de análise será o(a) egresso(a) do curso de Administração cuja amostra foi de quatro jovens profissionais da Administração

Considerando a escolha da proposta de abordagem da ADC, a qual fornece subsídios para a realização de pesquisas qualitativas cujo principal material empírico são textos, sejam documentos oficiais, entrevistas, reportagens, textos publicitários, dentre tantos outros 65 tipos de texto passíveis de serem materiais de pesquisas em

ADC (RAMALHO & RESENDE, 2011, p. 73), o próximo tema demonstrará especificamente sobre o seu método de análise.

### **3.4 Os modelos analíticos de Norman Fairclough**

Fairclough desenvolveu a Teoria Social do Discurso (TSD), que é uma abordagem de Análise Crítica do Discurso, reconhecendo que a linguagem é "parte irreduzível da vida social dialeticamente interconectada a outros elementos sociais" (RESENDE & RAMALHO, 2006, p. 11).

O interesse de Fairclough era, com a TSD, desenvolver uma abordagem para investigar a mudança discursiva e suas imbricações com a mudança social e cultural. Para construir seu modelo Tridimensional, Fairclough defende discurso como um modo de ação, uma forma em que as pessoas podem agir sobre o mundo e, especialmente, sobre os outros, como também um modo de representação. O discurso é moldado e restringido pela estrutura social no sentido mais amplo e em todos os níveis: pela classe e por outras relações sociais em um nível societário, pelas relações específicas em instituições particulares, como o direito ou a educação, por sistemas de classificação, por várias normas e convenções, tanto de natureza discursiva como não discursiva (FAIRCLOUGH, 2016, p. 94-95).

O autor atribui importância ao pensamento de Foucault sobre a "formação discursiva de objetos, sujeitos e conceitos" (2016, p. 95). Dá ênfase ao pensamento de Halliday (1978) a respeito da função interpessoal que une as funções identitária e relacional.

O Modelo Tridimensional, presente nas obras *Language and power* (1989) e *Discourse and Social Change* (1992), está no âmago da TSD e "operacionaliza conceitos oriundos tanto da Linguística quanto das Ciências Sociais" (RESENDE, RAMALHO, 2006, p. 08). Contudo, em 1999, Chouliaraki e Fairclough propõem algumas modificações para o que havia sido abordado anteriormente. Na obra *Discourse in Late Modernity*, os autores refletem sobre a concepção de discurso, tendo o discurso como uma dimensão das práticas sociais (CHOULIARAKI & FAIRCLOUGH, 1999).

Segundo Santiago (2021), tal reformulação garante uma ênfase maior nos aspectos sociais a partir da dialeticidade entre os elementos discursivos (discurso) e

os não-discursivos (crenças, atividade material, relações sociais etc.). Assim, toda prática social possui, de acordo com a teoria, ao menos uma faceta discursiva.

Os modelos serão detalhados a seguir para a melhor compreensão da sua natureza e concepções.

### 3.4.1 O modelo tridimensional

A concepção tridimensional, proposta por Fairclough (2016), apresenta o texto como uma das três dimensões do discurso, a qual se encontra interconectada à prática social (atividade potencial, individual ou coletiva, que se refere à ideologia, à hegemonia) e à prática discursiva (processos sociocognitivos de produção, distribuição e consumo textual).

Ao propor o seu modelo tridimensional de ADC, Fairclough (2016) observou a importância do uso da análise linguística como um método para estudar a mudança social. Revelou que seu maior interesse era o de que o método de análise linguística fosse "teoricamente adequado" e "viável na prática". Em suma, o objetivo maior era:

considerar a importância do uso da análise linguística como um método para estudar a mudança social. [...] desenvolver uma abordagem de análise linguística [...] que será útil particularmente para investigar a mudança da linguagem e que será útil em estudos de mudança social e cultural (FAIRCLOUGH, 2016, p. 19).

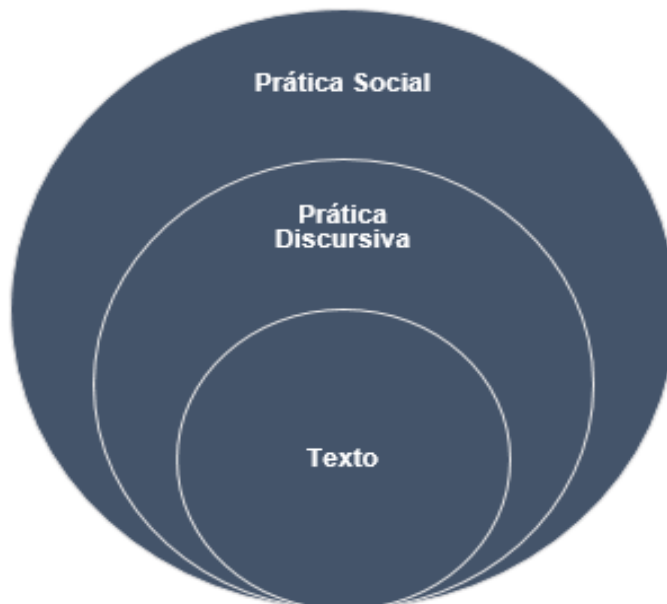
Nessa perspectiva, Fairclough propõe o Modelo Tridimensional ao entender que a centralidade reside no aspecto "mais socioteórico de discurso com o sentido de texto e interação na análise de discurso orientada linguisticamente" (2016, p. 22).

Esse autor considera o discurso como prática política e ideológica, o que interessa verdadeiramente para os pesquisadores também no campo dos estudos organizacionais. Assim, o que diferenciaria qualquer prática social da especificidade do discurso seria: i) o fato de o discurso envolver processos de produção, distribuição e consumo de textos e ii) a ideia de que o texto se forma em termos de vocabulário, coesão, gramática e estrutura. Logo, o discurso foi definido nesse momento como uma prática social, considerando as especificidades da prática discursiva e do texto: "a prática social (política, ideológica, etc.) é uma dimensão do evento discursivo, da mesma forma que o texto" (FAIRCLOUGH, 2016, p. 99).

Ainda conforme explica esse autor, a prática social não se opunha à prática discursiva, pois a primeira é uma forma particular desta última. Assim, temos a

Concepção Tridimensional do Discurso (FAIRCLOUGH, 2016, p. 105) apresentada diagramaticamente por meio da Figura 1 abaixo:

**Figura 1 - Concepção Tridimensional do Discurso**

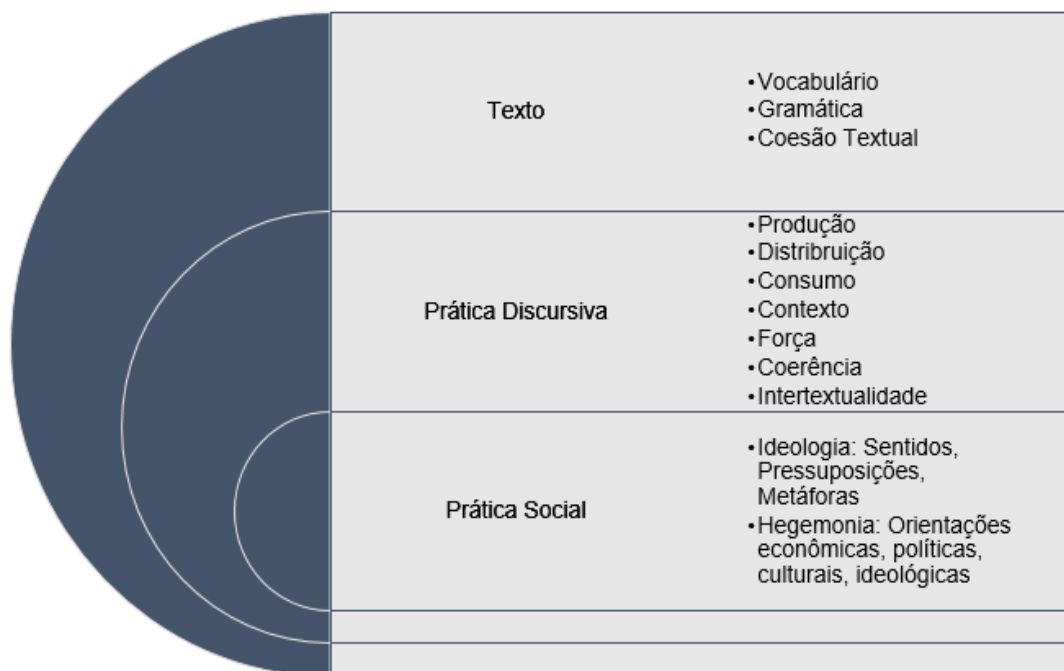


**Fonte: Elaborado pela autora (2022), com base em Fairclough (2016)**

O modelo para Fairclough se constitui em três dimensões indispensáveis e indissociáveis para analisar criticamente o discurso: texto, prática discursiva e prática social, tendo o interdiscurso como "a entidade estrutural que subjaz aos eventos discursivos" (FAIRCLOUGH, 2016, p. 100). Resende e Ramalho (2006, p. 29), com base na Figura 1 de Fairclough, esquematizam de forma mais detalhada as três dimensões ao separar em cada uma delas as categorias analíticas conforme a Figura 2 das Categorias analíticas do Modelo Tridimensional.



**Figura 2 - Categorias analíticas propostas no Modelo Tridimensional no Modelo Tridimensional**



**Fonte: Elaborado pela autora (2022), com base em Resende e Ramalho (2006, p. 29)**

Conforme Magalhães, Martins e Resende (2017, p. 42 – 43), os textos escritos, falados e visuais são produzidos nas mais diversas situações, formais ou informais, e são tantos produtos de um processo como um processo em si, visto que, a partir de uma dinâmica própria, elementos como ideologia, tempo e estrutura social dão forma ao evento complexo que caracteriza o fazer textual. É significativo salientar a importância dos textos para o estudo dos processos sociais, pois, de acordo com Fairclough (2003, p. 8),

Os textos como elementos de eventos sociais [...] causam efeitos – isto é, eles causam mudanças. Mais imediatamente, os textos causam mudanças em nosso conhecimento (podemos aprender coisas com eles), em nossas crenças, em nossas atitudes, em nossos valores, e assim por diante [...]. Os textos podem também iniciar guerras ou contribuir para transformações na educação, ou para transformações nas relações industriais, e assim por diante.

Os textos produzem efeitos sobre as pessoas determinados pela relação dialética entre discurso e prática social. Em outras palavras, todo texto é produzido a partir de uma prática social e, desse modo, há uma estreita relação entre texto e sociedade. Com isso, em cada dimensão das categorias, o objetivo da análise dos textos é entender como são produzidos, distribuídos e consumidos. Compreender a

"natureza da prática social em termos de sua relação com as estruturas e as lutas sociais" (FAIRCLOUGH, 2016, p. 104).

Isto posto, o detalhamento das categorias de cada dimensão será afirmado a seguir.

#### 3.4.1.1 Análise textual (1ª dimensão)

O texto segundo Fairclough (2016) é uma dimensão do discurso, o produto escrito ou falado do processo de produção textual (2016). Neste sentido, para o autor, qualquer evento discursivo (isto é, qualquer exemplo de discurso) é considerado simultaneamente como um texto, um exemplo de prática discursiva e um exemplo de prática social.

Esta dimensão está centrada em quatro itens (FAIRCLOUGH, 2016, p. 107): i. vocabulário, que diz respeito à lexicalização e à significação das palavras; ii. gramática, que trata da combinação de palavras em orações e frases; iii. coesão, que se refere à ligação entre orações e frases e; v. estrutura textual, que trata das propriedades organizacionais em larga escala dos textos. O autor distingue ainda três outros elementos que serão usados apenas na análise da prática discursiva, mas que envolvem aspectos formais do texto: a força dos enunciados, isto é, os tipos de fala (promessas, pedidos, ameaças) por eles constituídos, a coerência dos textos e a intertextualidade (FAIRCLOUGH, 2016).

Ao distinguir os quatro itens usados na análise da prática discursiva, Fairclough (2016) enfatiza a intertextualidade, visto que esta envolve aspectos formais do texto. Significa dizer que, para ele, a intertextualidade é "a propriedade que têm os textos de serem cheios de fragmentos de outros textos, que podem ser delimitados explicitamente ou mesclados e que o texto pode assimilar, contradizer, ecoar ironicamente, e assim por diante" (FAIRCLOUGH, 2016, p. 119).

De tais itens se materializa a descrição dos elementos linguísticos por meio das análises do léxico, dos processos de coesão, das ordens sintáticas e da transitividade. Assim, é relevante para Fairclough (2016, p. 108) a oração como uma unidade principal da gramática. Ou seja, toda oração multifuncional é uma combinação de significados ideacionais, interpessoais (identitários e relacionais) e textuais.

O vocabulário, para Fairclough, é algo "sobreposto e em competição" e faz referência à lexicalização e significação como "processos de lexicalização (significação) do mundo, que ocorrem diferentemente em tempos e épocas diferentes e para grupos de pessoas diferentes" (2016, p. 109).

Melo (2011), ao se referir à dimensão textual, afirma que Fairclough recorre à Linguística Sistêmico Funcional de Halliday, que concebe a linguagem como um fenômeno multifuncional, porque realiza três tipos de funções diferentes, aos quais Halliday denomina de macrofunções da linguagem. São elas: ideacional, interpessoal e textual, correspondentes a três realizações simultâneas: representar a realidade, refletindo e construindo sistemas de conhecimentos, crenças e imagens sociais (função ideacional); estabelecer relações sociais e identidades (função interpessoal); e organizar a ordenação do texto, para indicar os 78 propósitos comunicativos do falante (função textual) (MELO, 2011, p. 1342).

A função ideacional está diretamente ligada à transitividade verbal, onde se pode identificar na análise a intenção do falante observada na forma como estrutura o texto na disposição dos elementos textuais. No processo comunicativo, os participantes desenvolvem processos verbais em circunstâncias específicas. Nisso, por meio dos aspectos ideacionais, é possível identificar que representação da realidade o texto está evidenciando, que produção de conhecimento, ideologia ou crença punjante.

Com a função interpessoal, pode-se identificar os tipos de relações sociais ao se observar as identidades sociais dos indivíduos, o que possibilitará verificar como a assimetria e o poder, engendrados na interação verbal, estão estabelecendo controle e hegemonia.

Já na função textual, é possível se analisar a estrutura do texto. Para tanto, é preciso saber que a ordem de um enunciado não é por acaso, pois quem o produz seleciona o tema com fins de poder e controle.

Por fim, na perspectiva teórica da ADC, compreendemos o texto como particularização ou individualização de uma instanciação contextualizada da linguagem; ao passo que o discurso se constitui como modo de representação socialmente compartilhado cuja materialização se dá por meio de textos (MAGALHÃES, MARTINS & RESENDE, 2017).

A seguir, apresentamos o aprofundamento teórico sobre a prática discursiva do referido modelo.

### 3.4.1.2 Prática Discursiva (2ª dimensão)

A prática discursiva no modelo tridimensional consiste em uma forma particular da prática social e entende que a primeira não constituiria totalmente a segunda, podendo haver, em muitas situações, uma mesclagem de práticas discursivas e não discursivas. Os três processos da prática discursiva: produção, distribuição e consumo textual estão entrecruzados no contexto social por ambientes econômicos, políticos e institucionais particulares nos quais o discurso é gerado (FAIRCLOUGH, 2016, p. 103).

Na prática discursiva, a força dos enunciados é construída de forma particular e em contextos sociais específicos. Esses elementos fazem parte da escolha realizada pelo usuário da língua no momento da prática, ou seja, “para cada situação um determinado uso da linguagem será mais apropriado e desejado que outro” (MAGALHÃES *et al.*, 2017, p. 139). Dessa forma, a organização do pensamento através das práticas sociais tão recorrentes na modernidade revelam que as práticas discursivas envolvem escolhas que têm impactos diferenciados no mundo social.

Esta dimensão está centrada em sete categorias: produção, distribuição, consumo, contexto, força, coerência, intertextualidade (FAIRCLOUGH, 2016, pp. 111-120). Delas advém a análise de como os textos são produzidos, distribuídos e consumidos, de como se configuram a coerência textual, a intertextualidade, a interdiscursividade e a força dos enunciados, isto é, os tipos de atos de fala (promessas, pedidos, ameaças, etc.) (FAIRCLOUGH, 2016, p. 108).

Para Fairclough (2016), tanto a produção como o consumo podem ser realizados de forma individual ou coletiva e alguns textos podem ter distribuição simples. Dessa maneira, a AD busca desvendar modos como discursos dominam os espaços públicos e privados. Neste sentido, há todo um interesse em se observar os contextos para identificar os fatores extrínsecos à linguagem como cultura, história, status social entre outros.

Na dimensão da prática discursiva, Fairclough (2016) faz alusão aos aspectos sociocognitivos em questões de produção e interpretação textual para afirmar que ambos ocorrem de forma não consciente e automática, o que, para ele, favorece a eficácia ideológica. Considerando-os restringidos socialmente, suas ponderações são no sentido de afirmar que as estruturas sociais foram interiorizadas por meio de

processos anteriores que determinam os recursos dos membros. Normas, convenções e ordem do discurso limitam os processos de produção e interpretação.

Fairclough tem interesse em analisar a prática dos membros em suas comunidades sociais e afirma que "ao produzirem seu mundo, as práticas dos membros são moldadas de forma inconsciente, por estruturas sociais, relações de poder e pela natureza da prática social em que estão envolvidos" (2016, p. 111-113). É nessa direção que Fairclough se volta para a intertextualidade no sentido de tratar da mudança discursiva e social para entender "a determinação dos aspectos dos recursos dos membros a que se recorre e como se recorre" (2016, p. 114).

Nesse aporte, Fairclough explora os aspectos intertextuais para explorar a historicidade dos textos. Para ele a "intertextualidade é basicamente a propriedade que têm os textos de serem cheios de fragmentos de outros textos, que podem ser delimitados explicitamente ou mesclados e que o texto pode assimilar, contradizer, ecoar ironicamente, e assim por diante" (FAIRCLOUGH, 2016, p. 119).

Assim sendo, nesta dimensão, a coerência para Fairclough (2016, p. 118) deve ser entendida como "propriedade das interpretações", porquanto "um texto só faz sentido para alguém que nele vê sentido, alguém que é capaz de inferir essas relações de sentido na ausência de marcadores explícitos".

Adiante, a última dimensão do modelo tridimensional denominado de Prática Social é apresentada.

#### 3.4.1.3 Prática Social (3ª dimensão)

A 3ª dimensão do Modelo Tridimensional está centrada em duas categorias, ideologia e hegemonia, com base no fato de que nas atividades socioculturais são analisadas as ideologias, o exercício do poder e a hegemonia.

Para Fairclough (2016, p. 121), as pessoas produzem de forma intensa e constante a prática social, sendo preciso entender como essa produção ocorre e identificar como a relação de poder se evidencia entre os membros, de que maneira as estruturas sociais são arquitetadas. Neste contexto, parte em defesa de que membros sejam posicionados como sujeitos determinados para sair da inconsciência que os torna passivos e reajam ativamente a ideologias dominantes responsáveis por homogeneizar as práticas em lutas de natureza discursiva.

Peixoto *et al.* (2018), em seus estudos mais recente, nos revelam que o conceito de ideologia conquistou, na segunda metade do século XX, lugar de destaque nos estudos críticos da linguagem. Particulariza-se ao situar a noção de ideologia no centro do seu empreendimento teórico-analítico implicando na relação entre discurso e poder. Condição que Fairclough observa no que tange que as práticas discursivas, aquelas que envolvem os processos de produção, de distribuição e de consumo de textos, são formas materiais de ideologia (FAIRCLOUGH, 2001, p. 116).

A partir de *Discourse in late modernity* (1999) e de *Analysing discourse* (2003), o discurso passa a ser racionalizado como um momento no interior da prática social, não mais sendo tratado como a prática social em si. Práticas sociais são “maneiras habituais [...] pelas quais as pessoas aplicam recursos [...] para agirem sobre o mundo em conjunto” (CHOULIARAKI & FAIRCLOUGH, 1999, p. 21). No movimento de internalização e articulação entre o discurso e os demais momentos das práticas sociais – a saber, o fenômeno mental, a atividade material e as relações sociais – o discurso é, enquanto semiose das práticas, a realização simultânea de modos de agir, de representar e de identificar.

Neste sentido, pensar a ideologia quanto às formações ideológicas, que se dão em distintos domínios, como escola, religião, família, é afirmar que esses espaços sociais são marcados por relações de desigualdade e de subordinação, envolvendo não apenas os objetos ideológicos, mas também seus modos de uso, isto é, suas práticas são os processos de produção que movimentam as forças produtivas.

Nesse viés, sendo que a condição elementar da produção é a reprodução das condições de produção (meios de produção, força de trabalho e outras relações), as instituições, tais como igreja, família e escola, têm, pois, a função de assegurar as sujeições às ideologias dominantes, mantendo e naturalizando as condições de produção. Com isso, as ideologias são construídas nas convenções e têm a força de não deixarem que as pessoas tenham consciência sobre suas próprias práticas que “podem ser mais ou menos naturalizadas e automatizadas” (FAIRCLOUGH, 2016, p. 125).

Cabe esclarecermos que, de acordo com a concepção tridimensional do discurso, a ideologia é entendida como uma dimensão analítica do discurso como prática social, ao lado da hegemonia. Apesar de a ideologia constituir-se nas práticas discursivas, ela é uma categoria analítica da prática social, porque sua investigação tem o objetivo geral de “especificar a natureza da prática social da qual a prática

discursiva é uma parte, constituindo a base para explicar por que a prática discursiva é como é, e os seus efeitos sobre a prática social” (FAIRCLOUGH, 2016, p. 129).

Dessa maneira, o interesse de Fairclough era elaborar um modelo que tivesse base científica e social para combater desigualdades sociais provenientes dos discursos. O autor entende que também pode haver interpretação, pois se trata de material simbólico conforme demonstrado no quadro a seguir.

**Quadro 2 – Procedimentos de análise das dimensões do Modelo Tridimensional**

1ª Dimensão Análise Textual	2ª Dimensão Prática Discursiva	3ª Dimensão Prática Social
Descrição e Interpretação (possível em algumas situações)	Interpretação	Interpretação

**Fonte: Produzido pela autora (2022), com base em Resende e Ramalho (2006)**

Para a divisão dos tópicos analíticos nas três dimensões, Fairclough esclarece que não há uma nitidez, ou seja, uma precisão nessa separação, por isso esclarece que o critério para esse procedimento é prevalecendo os aspectos formais dos textos, separam-se para a análise textual; por outro lado, prevalecendo os processos produtivos e interpretativos, separam-se para a análise na prática discursiva, mesmo que haja aspectos formais dos textos (FAIRCLOUGH, 2016, p. 106).

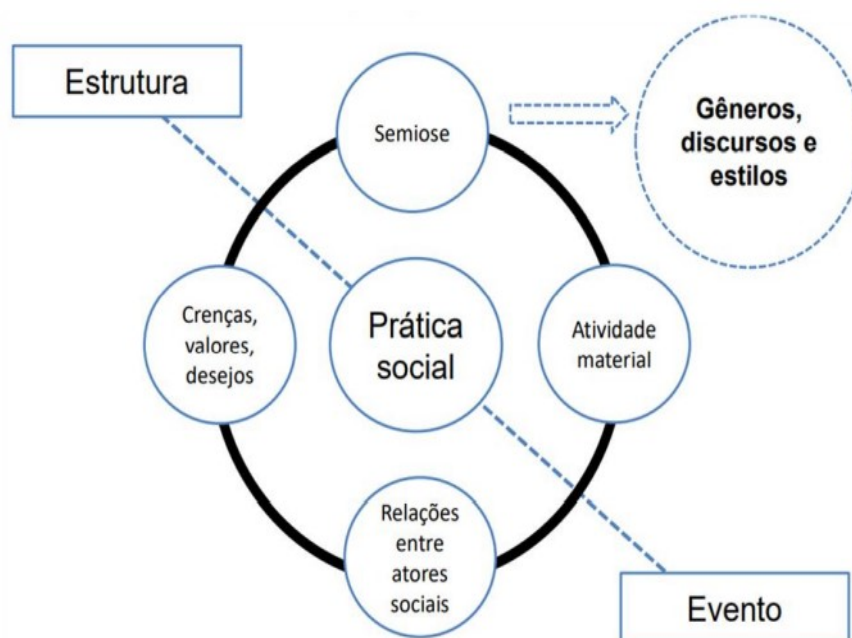
Por fim, as três dimensões do modelo em questão para esta pesquisa foram analisadas por meio dos documentos Parecer CNE/CES 438/2020 e Resolução CNE/CES 5/2021, bem como com base nos textos dos dados coletados por meio da transcrição das entrevistas. As categorias analíticas específicas estão demonstradas no capítulo 3.5 deste estudo.

#### 3.4.2 O modelo transformacional

Chouliaraki e Fairclough (1999) tomaram essa teoria social como base para uma recontextualização teórica relativa ao papel da linguagem na configuração das práticas sociais, sugerindo as práticas sociais como compostas de quatro momentos em articulação – discurso, fenômeno mental (incluindo crenças, valores, desejos e ideologias), atividade material, relações sociais – e, com base no funcionalismo de

Halliday (1994), detalharam os momentos internos do aparato semiótico das práticas, a saber como demonstra a Figura 3 do Modelo transformacional de Análise de Discurso de Fairclough:

**Figura 3 – Modelo transformacional de Análise de Discurso de Fairclough**



**Fonte: Magalhães et al. (2017)**

É justamente essa faceta discursiva (semiose em sentido amplo) que se configura como o foco de investigação dos analistas de discurso de orientação crítica. Por conta disso, as pesquisas em ADC passam a observar de maneira atenta os frutos do avanço da abordagem dialético-relacional, o que gerou ainda mais engajamento de pesquisadores no que diz respeito às práticas discursivas contemporâneas, haja vista que a teoria busca problematizar questões sociais cotidianas em que haja relações assimétricas de poder.

Em 2003, na obra *Analysing Discourse*, Fairclough retoma o modelo transformacional dando ênfase aos significados do discurso. Por meio de um diálogo ainda maior com a Linguística Sistêmico-Funcional (LSF) de Halliday, tais significados se baseiam nas metafunções da linguagem. Entretanto, Fairclough recontextualiza essas funções, que agora passam a ser chamadas de significados, os quais são acional (gêneros), representacional (discursos) e identificacional (estilos).

Fairclough (2003) retoma a discussão sobre as funções da linguagem, porém, reformula a primeira proposta elaborada com base nas funções de Halliday e estabelece que o discurso se desenvolve na prática social de três principais maneiras: gêneros (modos de agir), discursos (modos de representar) e estilos (modos de ser).



Essas maneiras correspondem a três significados, isto é, três formas de construção da realidade desempenhadas pelo discurso: o significado acional, o significado representacional e significado identificacional.

Os significados também correspondem às perspectivas por meio das quais o discurso pode ser analisado, ou seja, o(a) analista pode empreender uma investigação que busca compreender como o discurso é empregado como forma de ação, representação ou identificação de diferentes aspectos do mundo (mental ou material).

a) **O significado acional** corresponde à capacidade do discurso de agir e interagir em eventos sociais, desse modo, esse significado pode ser analisado por meio dos gêneros discursivos, uma vez que os gêneros são aspectos discursivos das formas de agir e interagir por meio dos eventos sociais.

b) **O significado representacional** está associado ao poder de representação do discurso, isto é, à maneira como este é empregado para representar aspectos do mundo material ou mental. Diz respeito à diversidade de discursos que circulam na sociedade e direcionam os atores sociais. Por esse motivo, para compreender o significado representacional de um discurso, é necessário compará-lo aos demais discursos com os quais se relaciona, isto é, analisar a interdiscursividade.

c) **O significado identificacional** relaciona-se com a função identitária e refere-se à forma como o discurso constrói identidades – ou estilos – que correspondem ao aspecto discursivo das formas de ser.

Para Fairclough (2003), a identidade é também uma construção discursiva, visto que “quem você é, é parte de uma questão de como você fala, como você escreve, assim como é uma questão de incorporação - como você olha, a forma de parar, como se move, e assim por diante” (FAIRCLOUGH, 2003, p. 157).

O processo de construção das identidades pelo discurso estabelece ainda uma relação dialética, visto que, como destaca Magalhães (2005), as identidades são construídas por uma relação dialética entre discurso e outros elementos da prática social, que também sofrem transformações ao serem incorporados a esse processo.

A prática social também desempenha um papel fundamental no processo de construção das identidades, podendo agir tanto de maneira convencional quanto

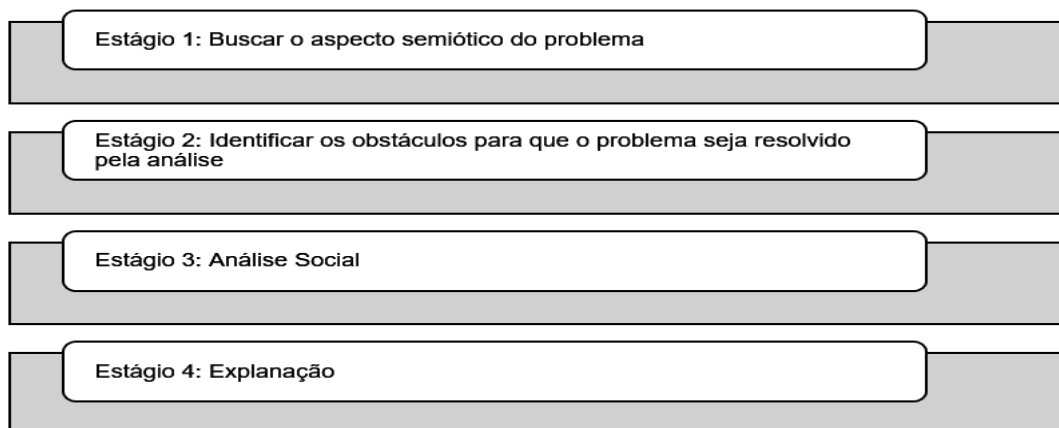
criativa, isto é, “contribui para reproduzir a sociedade como é, mas também contribui para transformá-la” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 92).

Mais uma vez, Fairclough ressalta a importância de compreender a relação entre discurso e estrutura social como dialética, ou seja, atentar tanto para a noção de discurso como reflexo de uma realidade social mais profunda, quanto para sua concepção como fonte do social. Neste sentido, vamos ampliar o modo de análise, embasados nos estágios necessários para uma abordagem dialético-relacional fundamentada por Fairclough em parceria com Lilie Clouliaraki.

### 3.4.2.1 Os estágios da análise dialético-relacional de Lilie Chouliaraki e Norman Fairclough

Com suporte teórico em Batista *et al.* (2018, p. 129), o modelo analítico-relacional, fundamentado na crítica explanatória, focaliza um problema, os obstáculos e as funções desse problema e as possíveis formas de remover os obstáculos (CHOULIARAKI & FAIRCLOUGH, 1999), como descrito a seguir:

#### **Quadro 3 – Estágios da análise dialético-relacional de Clouliaraki e Fairclough (1999)**



**Fonte: Batista *et al.* (2018, p. 129)**

Assim, no estágio 1, ao buscar o aspecto semiótico do problema, o pesquisador deve iniciar com um problema social em vez da convencional ‘questão de pesquisa’, de acordo com o propósito crítico dessa abordagem – para produzir conhecimento que possa conduzir à mudança emancipatória.

O objetivo do Estágio 2 é identificar os obstáculos a serem atacados por meio da análise. A definição desse diagnóstico considera um esforço de análise do objeto de estudo organizado em três níveis: i) a análise da conjuntura, que tem o propósito

de identificar a maneira como determinadas práticas sociais se inter-relacionam; ii) a análise da prática social em particular, examinando a sua semiose na relação com outros elementos; e iii) a análise estrutural e interacional do discurso, em que se examinam os mecanismos textuais de construção dos sentidos.

No caso deste estudo, um dado fundamental a ser considerado na conjuntura é que, segundo os dados do Censo da Educação Superior 2017, que teve seus resultados divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) em setembro de 2020, das 2.448 (duas mil, quatrocentos e quarenta e oito) IES brasileiras, 82,5% (oitenta e dois vírgula cinco por cento) são faculdades. As 199 (cento e noventa e nove) universidades existentes no Brasil equivalem a 8,1% (oito vírgula um por cento) do total de IES. Por outro lado, 53,6% (cinquenta e três vírgula seis por cento) das matrículas da educação superior estão concentradas nas universidades.

De acordo com os dados do Censo da Educação Superior 2018 do MEC, mais de 1 milhão de estudantes estão matriculados em cursos superiores de tecnologia e de bacharelado em Administração. Para o presidente do Conselho Federal de Administração (CFA), Mauro Kreuz, os cursos na área da Administração são, historicamente, os mais procurados, o que demonstra, para ele, que se trata de uma área atrativa e importante.

Esta relevância da formação do(a) Administrador(a) no contexto brasileiro denota a influência que as competências necessárias para ser um bom executivo global (PARECER CNE/CES 438/2020) exercem na formação do(a) egresso(a) em Administração.

A Análise Social, prevista no Estágio 3, deve considerar se a ordem social (rede de práticas), de alguma maneira, ‘necessita’ do problema. O ponto aqui é questionar se aqueles que são mais beneficiados com a maneira em que a vida social está agora organizada têm um interesse de que o problema não seja resolvido. Em outras palavras, trata-se do vigor crítico propriamente dito da pesquisa, orientado para a diferença entre, de um lado, o problema como ele realmente é, segundo a análise empreendida, e, de outro lado, como outra realidade seria possível, já com base na compreensão de como o problema se configura.

Neste sentido é que se faz a identificação de como a família e o ambiente acadêmico se configuram como máquinas de produção da subjetividade gerencialista, e de quais as estratégias discursivas oriundas das famílias e da formação

acadêmicas, que se caracterizam como dispositivos de sedução da ideologia gerencialista, resultam no modo de vida de jovens profissionais da área da Administração.

No Estágio 4, deve-se identificar possíveis formas de superar os obstáculos. Este estágio na proposta é um complemento crucial para o estágio 2. Ele procura possibilidades que ainda não foram realizadas para a mudança no modo como a vida social está organizada naquele momento. Aqui, a reflexão crítica sobre a análise (Estágios 1 – 4) requer do pesquisador/analista a reflexão de onde ele/ela vem, como ele/ela mesmo/a está posicionado/a socialmente.

A autorreflexão acerca da própria pesquisa realizada, por considerar, entre outras razões, que parte da contribuição desta dissertação para uma mudança social e discursiva possível, está no reconhecimento de suas limitações enquanto motivações para pesquisas futuras. A ampliação das pesquisas em ADC nos estudos organizacionais para a mudança social possível e necessária que emancipe o(a) jovem profissional da Administração em suas escolhas sobre a vida pessoal e profissional de maneira a não reproduzir a cultura dominante é ponto importante a ser abordado academicamente.

Avançando no detalhamento dos procedimentos metodológicos, na seção adiante, serão apresentadas as categoriais de análise que constituiram tal pesquisa.

### **3.5 Categorias de análise utilizadas nesta pesquisa**

São apresentadas nas próximas seções as categorias para as análises discursivas empreendidas nesta pesquisa sob a luz da abordagem dialético-relacional nos três modos basilares nos quais o discurso se relaciona a outros elementos sociais: i) como uma faceta de ação; ii) na construção (representação) de aspectos do mundo; e ii) e na constituição de identidades” (FAIRCLOUGH, 2009, p. 164).

Para cada uma dessas maneiras, existem categorias analítico-discursivas correspondentes, sendo que para esta pesquisa foram identificadas as de gênero, intertextualidade/interdiscursividade e ethos/identidade. Cabe ressaltar que são abordadas de maneira breve, uma vez que serão retomadas no momento das análises no Capítulo 4.

#### **3.5.1 Gênero Discursivo**

Os gêneros discursivos, entidades que modelam as práticas sociais e são moldadas por elas, constituem-se como uma categoria relevante nos estudos da Análise de Discurso Crítica (ADC), na vertente dialético-relacional (FAIRCLOUGH, 2001; 2003).

Fairclough (2003, p. 65) sugere que “gêneros são os aspectos especificamente discursivos de modos de agir e interagir no curso de eventos sociais”. O que se verifica, portanto, que uma (inter)ação nunca é somente discurso, mas ela é frequentemente discurso.

Ramalho (2010), nesse sentido, argumenta que um fator essencial ao se analisar os gêneros discursivos, no âmbito da ADC, é levar em consideração que eles não são categorias puramente linguísticas, uma vez que não somente estabelecem relações entre os sujeitos sociais, mas também exercem ação de uns sobre outros, a qual pressupõe a distribuição de poder na sociedade.

Segundo Fairclough (2003), os gêneros são concretizados em textos e tendo sua realização em eventos sociais, se relacionam a determinadas práticas sociais e também são influenciados por estruturas sociais.

Dessa forma, ancorada nos pressupostos teóricos de Fairclough (2001; 2003), a análise sobre gêneros discursivos se deu utilizando a subcategoria entrevista. Ou seja, as entrevistas semiestruturadas aplicadas possibilitaram a produção do texto a partir da sua transcrição de maneira a ancorar as análises em questão.

### 3.5.2 Intertextualidade/Interdiscursividade

Essencialmente, as diversas ligações de um texto com outros textos caracterizam a ‘intertextualidade’. Estas conexões intertextuais são estabelecidas de diferentes formas: por meio de referências específicas a um tópico ou a um agente; por meio de referências a um mesmo evento (que pode também ser referência a um evento distinto); por meio de alusões; por meio de transferência de argumentos de um texto para outro (FAIRCLOUGH, 2001).

Ao se identificar e nomear os discursos que estejam nos textos, evidencia-se a presença da interdiscursividade. Segundo Magalhães *et al.* (2017, p. 42), para Fairclough (2003), a interdiscursividade se refere a como o conjunto das práticas discursivas de uma instituição ou sociedade possibilita uma multiplicidade de textos e como estes se relacionam no dialogismo que se estabelece entre eles.

Qualquer discurso tem relação com outros discursos, seja de aproximação/concordância, disputa ou oposição. Sendo assim, há relações interdiscursivas em textos.

A análise textual envolve, inicialmente, uma análise interna do texto a qual pode incluir a verificação de relações semânticas (causais, condicionais, temporais, aditivas, elaborativas, contrastes); relações gramaticais (conjunções, proposições, inserções); e vocabulário. No entanto, a análise interna não é útil por si só.

Assim, observar as características abstratas e a estrutura textual é um das maneiras de iniciar as análises.

Irineu, Souza e Garantizado Júnior (2018) esclarecem que,

Neste contexto, ao nos reportamos ao termo “interdiscursividade”, referimo-nos a um fenômeno de linguagem que se fundamenta na concepção de alteridade, ou seja, nas relações pelas quais, pela linguagem, interagimos com o outro, em termos sociodiscursivos. Estamos tratando de um fenômeno que deve ser tomado para reflexão em termos de sua natureza constitutiva nas práticas discursivas (IRINEU, SOUZA & GARANTIZADO JÚNIOR, 2018, p. 284)

A compreensão de interdiscursividade, registrada aqui e empregada nesta dissertação, é exemplificada de maneira prática nos capítulos analíticos nos quais se discutem a referida categoria de análise do discurso.

### 3.5.3 Ethos/Identidade

Sob a ótica de Fairclough (2008), o ethos, ou imagem de si, é a identidade social que os locutores sinalizam implicitamente por meio de seu comportamento verbal e não verbal.

Trata-se então de uma questão intertextual, em sentido amplo, na medida em que há uma espécie de modelagem, em termos de cenografia, na qual lugar, tempo, participantes e suas identidades sociodiscursivas figuram como elementos constitutivos das práticas discursivas, entrecruzando-se com outras instâncias.

O estudo do ethos discursivo nos leva a compressão de que, além de seu caráter dialógico, ideológico, argumentativo etc., o Discurso também permite que seu enunciador transmita uma imagem de si mesmo diante do coenunciador, ou seja, ao se enunciar, não se está apenas transmitindo informações, ideologias, conteúdo, mas, além disso, está se criando uma determinada imagem diante do outro.

Para Amossy (2011, p. 9),

Todo ato de tomar a palavra implica a construção de uma imagem de si. Para tanto, não é necessário que o locutor faça seu autorretrato, detalhe suas qualidades, nem mesmo que fale explicitamente de si. Seu estilo, suas competências linguísticas e enciclopédicas, suas crenças implícitas são suficientes para construir uma representação de sua pessoa. Assim, deliberadamente ou não, o locutor efetua em seu discurso uma apresentação de si.

A luz da perspectiva da autora, trata-se de uma abordagem muito mais abrangente, podendo hoje demonstrar a riqueza da linguagem e sua importância até para a construção da imagem do enunciador.

Essa imagem de si, a partir do Discurso, é contemporaneamente conhecida como ethos discursivo. As abordagens sobre o ethos discursivo nos permitem também notar a grandiosa capacidade da linguagem humana, mostrando que ela não se limita a mera transmissão de informação entre interlocutores. O Discurso, aqui, é concebido como “forma de ação e forma de representação, [...] o que significa que agimos discursivamente, bem como representamos discursivamente o mundo social a nossa volta” (MAGALHÃES, 2005, p. 5).

### **3.6 Percorso metodológico**

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos que propiciaram o passo a passo para o adequado trabalho de análise. Eles é que revelam a consistência e a coerência dos referenciais teórico e metodológico para assegurar a cientificidade de um trabalho acadêmico.

Conforme Faria *et al.* (2011, p. 9), “é preciso haver uma conciliação necessária entre as técnicas mais apropriadas de pesquisa, a dimensão epistemológica e a metodologia nela contida e que lhe corresponde”. Neste sentido, o relacionamento do sujeito pesquisador com a complexidade do conteúdo de seu objeto de estudo é fortalecido pela epistemologia escolhida e que lhe servirá de base neste processo.

Buscando a compreensão de como os processos de subjetivação vividos nas trajetórias familiares e acadêmicas de jovens profissionais da Administração modelam seu modo de vida a partir da ideologia gerencialista, os encaminhamentos metodológicos, que permearam o desenvolvimento do presente trabalho, serão apresentados.

#### **3.6.1 Os sujeitos da pesquisa**

Em busca da reflexão acerca dos processos de subjetivação vividos nas trajetórias familiares e acadêmicas de jovens profissionais da Administração, que modelam seu modo de vida a partir da ideologia gerencialista, os sujeitos da pesquisa são dos gêneros masculino e feminino, conforme identificação de cada um(a) deles(as), egressos do curso de administração de instituições públicas e privadas da cidade de Curitiba – Paraná.

O acesso aos sujeitos da presente pesquisa se deu a partir de uma rede de relacionamentos da pesquisadora dada a proximidade com profissionais da administração. Em razão da experiência vivida em mais de treze anos na inserção de estudantes do ensino superior na indústria paranaense por meio do estágio e na docência no ensino superior em cursos de Administração, desde 2008, o acesso ao público alvo se deu de maneira efetiva. Houve também a indicação de egressos da UTFPR por docente da mesma instituição.

Como a abordagem de pesquisa adotada demanda tempo e dedicação tanto dos participantes como da pesquisadora, optou-se por realizá-la com quatro entrevistados(as), sendo três deles(as) de uma instituição particular e uma de instituição pública do ensino superior.

A identificação dos participantes se deu em razão da sua condição como egresso(a) do curso de Administração, com idade cronológica de até trinta anos (por se considerar a fase de vida denominada na literatura como jovem) e com tempo de formação superior em até cinco anos até a data da realização da pesquisa de campo no mês de janeiro do ano corrente, 2022. A experiência mínima de um ano de estágio e com vínculo profissional atual por meio da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em empresas de médio à grande porte de segmentos diversos, foi um critério base no perfil dos(as) pesquisados(as).

Este último critério se deu pela possibilidade de maior riqueza de dados para interpretação, que pode ser obtida em empresa cuja ideologia gerencialista se faz presente. Dessa forma, o convite para pesquisa foi enviado individualmente via contato pela plataforma *Whatsapp*, contendo a apresentação da pesquisadora, o contato da indicação, o objetivo da pesquisa e o modo de sua realização.

A seguir, apresentamos o Quadro 4 com o perfil dos participantes:

**Quadro 4 – Perfil dos participantes da pesquisa**

Identificação	Identidade de Gênero	Idade	Tipo Instituição Formadora	Ano Formação	Segmento de atuação Profissional na data da entrevista



Jovem 1	Cisgênero Masculino	24 anos	Privada	2020	Multinacional de Tecnologia da Informação
Jovem 2	Cisgênero Feminino	24 anos	Pública Federal	2019	Multinacional de petróleo e gás americana
Jovem 3	Cisgênero Masculino	25 anos	Privada	2018	Empresa própria de Tecnologia
Jovem 4	Cisgênero Feminino	25 anos	Privada	2020	Multinacional americana de Agronegócio

Fonte: Autoria própria (2022)

Em termos de considerações éticas da realização da pesquisa, cabe mencionar que, antes do início da entrevista individual, foi revisitado a cada participante o “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” (APÊNDICE A), o qual já havia sido assinado e devolvido à pesquisadora por cada participante como critério de participação na pesquisa. Todos os participantes concordaram em assiná-lo, ficando uma via digital com o(a) participante e outro com a pesquisadora.

### 3.7 Composição do *corpus* e o percurso da pesquisa

A construção do *corpus* como um indicador de confiabilidade e relevância tem o objetivo de tornar visível uma multiplicidade de representações, tendo como pressuposto a linguagem em sua relação com a sociedade esta pesquisa se apoia em dados sociais.

Nessa perspectiva, os textos tornam-se elementos básicos para a pesquisa. Segundo Flick (2004, p. 45), os textos servem a três finalidades no processo de pesquisa qualitativa: representam não apenas os dados essenciais nos quais as descobertas se baseiam, mas também a base das interpretações e o meio central para a apresentação e a comunicação de descobertas.

Tendo como pressuposto a linguagem em sua relação com a sociedade esta pesquisa apoia-se em dados sociais, sobre o mundo social, os quais são o resultado e são construídos nos processos de comunicação. Nessa perspectiva, os textos tornam-se elementos básicos para a pesquisa. Para Flick (2004, p. 45), os textos servem a três finalidades no processo de pesquisa qualitativa: representam não apenas os dados essenciais nos quais as descobertas se baseiam, mas também a

base das interpretações e o meio central para a apresentação e a comunicação de descobertas.

Neste sentido, os dados sociais para este estudo foram coletados por meio do documento do Ministério da Educação denominado de Diretrizes Curriculares Nacionais no Parecer CNE/CES 438/2020 e na Resolução CNE/CES 5/2021. Entre as várias possibilidades para os dados coletados, o parecer e a resolução em questão foram selecionados pelas características textuais da linguagem verbal.

Já os dados gerados foram materializados por meio das entrevistas, cuja etapa foi iniciada com a leitura da transcrição conjuntamente com o áudio para gerar os textos nos quais os(as) pesquisados(as) expressaram suas percepções sobre a família, o ambiente acadêmico e a atuação profissional face a gestão gerencialista.

Ao fazerem isso, disponibilizaram dados importantes e de significado para o objetivo desta pesquisa quanto a observação de quais subjetividades são (re)produzidas e se aproximam da ideologia gerencialista no modo de vida de jovens profissionais da Administração.

Neste sentido, Fairclough (2016, p.93) alerta para que o discurso contribui para a constituição de todas as dimensões da estrutura social que, direta ou indiretamente, o moldam e restringem. Evidenciam-se também as normas e convenções e também as relações, as identidades e as instituições que lhe são subjacentes.

As delimitações da pesquisa, as escolhas dos textos e de suas fontes, a seleção de entrevistados(as) e o processo de análise constam nas seções seguintes.

O momento destinado às análises, com base nas categorias linguístico-discursivas identificadas para a análise, varia de acordo com o texto (coletado e gerado), suas características e a ênfase dada a determinados aspectos considerando sua relevância para esta pesquisa.

As questões de pesquisa apresentadas na parte introdutória deste estudo são respondidas no decorrer do texto, com atenção especial na seção sobre as categorias analíticas (3.5) com o devido detalhamento suportado pelo método em questão e na seção “Considerações Finais” de maneira mais objetiva e conclusiva.

### 3.7.1 Dados Coletados

Os dados coletados foram os já mencionados Parecer CNE/CES nº 438/2020 e a Resolução CNE/CES 5/2021, do Ministério da Educação, da Câmara de Educação Superior, do Conselho Nacional de Educação, que propôs a revisão das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração.

A proposta do parecer (Anexo A) justifica que as tecnologias permitiram a recriação ou a destruição de cadeias de valor estabelecidas em um tempo onde a produção era concentrada em fábricas, onde todos os processos estavam ligados ao volume ou escopo de produção. No decurso dos anos, a tecnologia permitiu às empresas que passassem de produtoras para prestadoras de serviços, e a possibilidade de ocupar espaços de mercado, criar mercados inexistentes que geraram milhares de empresas de características únicas, sendo essa uma das características prementes dos reflexos sobre a atuação e o estudo da Administração nas empresas e organizações.

A aprovação<sup>1</sup>, assinada no dia 08/10/2021 (Resolução CNE/CES 5/2021-Anexo B) pelo ministro da Educação Milton Ribeiro, em substituição à Resolução CNE/CES nº 4 (Anexo B), de 13 de julho de 2005. Entre outras disposições, a resolução trata do perfil e das competências esperadas do egresso, da organização do curso, da gestão da aprendizagem, avaliação das atividades, metodologia de ensino, interação com o mercado de trabalho, corpo docente entre outros.

A opção de selecionar os textos em questão considerando sua natureza oficial e um canal de comunicação como gênero discursivo, deve-se à condição para examinar com maior detalhamento os textos, contextos, espaços reservados para o problema social, as correlações temáticas e os discursos e as perspectivas ideológicas presentes, além de observar 'como' se fazem presentes.

Os textos elencados para o exame das práticas discursivas articulatórias da ideologia gerencialista possuem o conteúdo associado ao objeto deste estudo, que trata da reprodução da subjetividade gerencialista no modo de vida de jovens profissionais da Administração. Cabe mencionar que a seleção dos textos já havia sido realizada na fase da qualificação desta pesquisa, no mês de janeiro de 2021.

### 3.7.2 Dados Gerados

---

<sup>1</sup> No projeto de pesquisa em 20220 ainda era a Diretriz, em 2021 passou a ser a resolução aprovada nesta data.

Para a coleta de dados dos participantes, consideramos a técnica da entrevista em profundidade a partir dos relatos de vida da trajetória dos jovens profissionais da Administração, em quem suas histórias de vida foram narradas seguindo-se as recomendações de Rosenthal (2004), que prescreve: (1) abordar uma fase da vida do entrevistado; (2) discutir um tema único na vida do entrevistado, abrindo um espaço temporal; (3) debater uma situação específica já mencionada na entrevista; (4) provocar uma narração para clarear um argumento apresentado anteriormente; (5) abordar experiências vivenciadas por outras pessoas ou conhecimento transmitido.

De posse dos materiais coletados com as entrevistas, foi necessário realizar as análises de modo a estabelecer relação entre os fenômenos empíricos e teóricos, procurando elaborar e consolidar as proposições teóricas (BERTAUX, 1999).

#### 3.7.2.1 Entrevistas

Considerando que as entrevistas propiciam a geração de um material, e não apenas a coleta de dados (MINAYO & GUERRIERO, 2014), o relato da “história de vida” forneceu um material extremamente rico para análises do vivido, uma vez que os relatos coletados e transcritos forneceram os dados para as argumentações das análises.

Mesmo diante delimitação da não aplicação da etnografia, método indicado na ADC que considera a observação das práticas socioculturais em campo, em função da Pandemia do novo Coronavírus – Sarzcov 19, a pesquisadora teve foco e sensibilidade de percepção para com as multimodalidades (semiose) presentes em cada entrevista. Foi imperativo conhecer bem o contexto e as práticas socioculturais ligadas aos Jovens Profissionais da Administração nos aspectos da família e universidade na formação superior.

O ambiente virtual para a realização de todas as entrevistas da pesquisa foi a plataforma Google Meet. Tendo sido a forma mais adequada em razão do contexto da pandemia, que exigia um distanciamento social.

Este modo de encontro garantiu a privacidade e o sigilo dos conteúdos expostos na entrevista, bem como se deu em ambiente tranquilo para que o(a) entrevistado(a) pudesse expor seus pensamentos livremente. A data, o horário e o

local para realização da entrevista foram em consonância com a disponibilidade do(a) participante, conciliando com a disponibilidade da pesquisadora.

O roteiro de entrevista semiestruturado (APÊNDICE B) foi formulado e aplicado para responder a questão orientadora dessa pesquisa: quais subjetividades são (re)produzidas e se aproximam da ideologia gerencialista no modo de vida de jovens profissionais da Administração? Desta forma, as questões realizadas levam em conta a gestão gerencialista, a subjetividade e o modo de vida de jovens profissionais da Administração.

A versão inicial do roteiro contava com 50 (cinquenta) questões. Contudo, após testes e ajustes, chegamos à versão final com 23 (vinte e três) questões específicas da pesquisa e 2 (duas) adicionais: uma para a indicação de outro(a) jovem e outra, para novo (possível) contato em razão de possíveis esclarecimentos acerca da entrevista.

Para a validação do roteiro de entrevista, foi necessária uma ação de testagem em que duas jovens recém-formadas, do gênero feminino, se voluntariaram. Ambas, egressas de uma instituição privada da Cidade de Curitiba-Paraná, foram indicadas por um docente da rede de contatos desta pesquisadora e possuíam o mesmo perfil daqueles(as) que seriam futuramente entrevistados na pesquisa. As entrevistas foram realizadas em 04 e 11/12/2021 por meio da plataforma *Google Meet*, com a aplicação de um roteiro teste com 30 (trinta) questões, e a duração média foi de duas horas.

Após a entrevista piloto, deu-se o *feedback* de cada entrevistada sobre as questões e outras percepções, de maneira que algumas alterações foram realizadas no roteiro de entrevista com a avaliação da pesquisadora.

O roteiro foi então adaptado para 25 (vinte e cinco) questões, sendo 15 (quinze) sobre o histórico profissional e carreira, 8 (oito) sobre a influência da família e 2 (duas) para a indicação de outro jovem e novo contato para possíveis esclarecimentos. A duração das entrevistas foi otimizada de 2 (duas) horas para 1 (uma) hora e 15 (quinze) minutos em média. Os nomes dos entrevistados foram substituídos por uma identificação alusiva à sua condição de jovem recém-formado(a): Jovem1, Jovem 2, Jovem 3 e Jovem 4.

Em 10/01/2022, a coleta de dados se iniciou com o procedimento de apresentação e agendamento da entrevista do Jovem 1, que foi entrevistado no dia 10/02/2022. A entrevista da Jovem 2, após a indicação de um Docente de uma

instituição pública federal, foi realizada em 14/01/2022. Ao final, fez indicação de outro(a) jovem, que, mesmo diante da sua tentativa em obter resposta do(a) possível entrevistado(a), não foi alcançado sucesso. Aqui se evidenciou uma limitação prevista no projeto de pesquisa: a não disponibilidade dos sujeitos (egressos) que esquivam em função da crença de que o modo de vida assumido é o ideal, ou seja, limitada consciência crítica para a discussão do tema proposto.

O Jovem 3, entrevistado em 19/01/2022, foi indicação do Jovem 1, que, prontamente à época de sua entrevista, revelou que este colega teria o engajamento em ações da natureza desta pesquisa. Já a Jovem 4 foi entrevistada em 19/02/2022 e a resposta de agenda se estendeu em função da sua disponibilidade e não da pesquisadora.

Os relatos foram fielmente transcritos e analisados em consonância com os objetivos da pesquisa. Todavia, os discursos que continham o nome da instituição em que os jovens se formaram e das empresas que atuaram e estão trabalhando, tiveram o nome ocultado, bem como qualquer dado que remetesse à sua identificação.

A análise dos dados se deu no momento de cada entrevista, quando ocorreu a escuta da fala dos entrevistados, cuja análise seguiu as orientações propostas por Minayo (2001): primeiramente a entrevista, seguido da escuta da gravação e, finalmente, com a leitura da transcrição dos dados obtidos.

Os dados registrados nas entrevistas e na gravação pelo modo da transcrição na íntegra foram analisados por meio da análise de discurso crítica (ADC) definindo as amostras de linguagem da fala dos(as) pesquisados(as). O material produzido nesta fase foi analisado e interpretado com base no referencial teórico adotado para a consecução dos objetivos propostos pelo estudo.

Seguindo Orlandi (2017, p. 10), foi considerada a condição inseparável da relação teoria/método/procedimentos analíticos e objeto de pesquisa. Dotar-se-á a estratégia interpretativa do método de análise do discurso, conduzido por interrogações teóricas a partir da análise do objeto discursivo.

Em ADC, o enfoque dado às análises volta-se para os processos sociais em perspectiva majoritariamente qualitativa e se apoia em procedimentos dialéticos de interpretação cujo escopo metodológico foi ressignificado para abarcar uma visão menos dogmática em pesquisa social (BAUER & GASKELL, 2005).

Houve a gravação das entrevistas, na qual a permissão se deu pela assinatura digital do Termo de Livre Consentimento Informado, Livre e Esclarecido e o Termo de

Consentimento para Uso de Imagem e Som de Voz com a informação sobre a natureza desse procedimento, sendo garantida a todos os participantes a privacidade individual das respostas (MARCONI & LAKATOS, 2003).

Tal consentimento do participante é central para garantir a ética em pesquisas que envolvem interações com seres humanos, bem como a sua ciência sobre os objetivos da pesquisa. Também é uma forma de estabelecer, desde este primeiro momento, uma relação de confiança, essencial nesse tipo de estudo qualitativo.

Após a transcrição das entrevistas, os conteúdos foram agrupados de acordo com: a (re)produção do discurso gerencialista no modo de vida do(a) Jovem Administrador(a) na família e no ambiente acadêmico, as práticas sociais e interdiscurso, as proximidades com a ideologia gerencialista no modo de vida do(a) Jovem Administrador(a) e a subjetividade capturada pela sedução da gestão.

Os relatos transcritos na íntegra não sofreram correções da linguagem coloquial como, por exemplo, “prá (para), “tava” (estava) entre outros. A manutenção deste tipo de linguagem não prejudicou a análise dos dados pelo método utilizado e, conseqüentemente, os resultados da pesquisa, visto que o foco não foi exclusivamente os dados linguísticos das entrevistas, já que se buscou evidenciar na análise o conteúdo social da família e da gestão gerencialista no modo de vida dos jovens pesquisados. Havendo desta forma o equilíbrio entre os elementos sociais e linguísticos necessários que revelem a ideologia.

Para tanto, a produção do texto a partir da transcrição das entrevistas possibilitou a interpretação textual para investigar a linguagem em seus processos social e cultural. Por isso, o propósito de realizar a análise a partir dos modelos tridimensional e transformacional de Fairclough (2016, p. 22), onde qualquer “evento discursivo” (qualquer exemplo de discurso) é considerado simultaneamente como um texto, um exemplo de prática discursiva e um exemplo de prática social.

Nesta perspectiva, o foco não é apenas na análise linguística de frases ou unidades gramaticais menores, mas em as amostras da linguagem falada, dando ênfase nos processos de interação entre falante e receptor(a), ou seja, nos processos de produção e interpretação da fala e da escrita, como também o contexto situacional do uso linguístico (FAIRCLOUGH, 2016, p. 21).

As propriedades de nível superior do diálogo como, por exemplo, a tomada de turno, ou a estrutura de aberturas e fechamentos conversacionais são destaque. O discurso como prática social centra no interesse analisar o texto mais a interação e

contexto. Sendo que as dimensões da análise abaixo descritas e representadas no quadro 5 que demonstra os procedimentos de análise das dimensões do Modelo Tridimensional:

- a) descrição – propriedades formais do texto;
- b) explicação/explanação – relação entre texto, interação e contexto do ponto de vista de seus efeitos.
- c) interpretação – produto da interação e recurso de interpretação.

**Quadro 5 - Procedimentos de análise das dimensões do Modelo Transformacional**

1ª Dimensão Análise Textual	2ª Dimensão Prática Discursiva	3ª Dimensão Prática Social
Descrição e Interpretação (possível em algumas situações)	Interpretação	Interpretação

**Fonte: Produzido pela autora com base em Fairclough (2016, p. 121)**

Desta maneira se fez a conexão entre a teoria e a análise desse objeto com ancoragem nos pressupostos metodológicos de Norman Fairclough (2016) em que a linguagem é uma prática social, cujo discurso por um lado é moldado pela estrutura social e, por outro, constituído da estrutura social.



#### **4 ANÁLISE DO DISCURSO E AS SUBJETIVIDADES (RE)PRODUZIDAS NO CONTEXTO DA GESTÃO GERENCIALISTA**

A descrição, interpretação e explicação dos dados coletados são desenvolvidas concomitantemente com base no exame dos textos apresentados na parte de Anexos A e B, sendo eles as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Administração, em seu Parecer CNE/CES 438/2020 e Resolução CNE/CES 5/2021.

O processo analítico parte da identificação dos textos por meio dos gêneros discursivos e da vinculação com a instituição que os veiculou. Em seguida, as categorias analíticas Gênero Discursivo, Intertextualidade/Interdiscursividade, Ethos/Identidade, juntamente com a discussão da prática social, são empregadas/desenvolvidas.

Também são considerados os aspectos ideológicos, permeando as demais análises. Cada texto é examinado/discutido com base no mesmo procedimento e na sequência. Diante do tema da pesquisa, a razão da escolha dessas categorias para análise vincula-se à intenção e necessidade de desenvolvermos reflexões que conseguissem priorizar simultaneamente aspectos linguístico-discursivos e sociais.

##### **4.1 Análise do Parecer CNE/CES 438/2020 e Resolução CNE/CES 5/2021: relações intertextuais com a ideologia gerencialista e vozes dos egressos.**

Como parte da conjuntura social na qual esta pesquisa está inserida, a compreensão de que as Diretrizes Curriculares Nacionais no Parecer CNE/CES 438/2020 e Resolução CNE/CES 5/2021 como gêneros são fundamentais. Magalhães (2004) argumenta que gêneros discursivos são padrões sequenciais de uso da linguagem, que determinam os textos falados, escritos, visuais ou multimodais, conferindo-lhes uma forma particular e convenções discursivas específicas.

A análise textual deve envolver, inicialmente, uma análise interna do texto a qual pode incluir a verificação de relações semânticas (causais, condicionais, temporais, aditivas, elaborativas, contrastes); relações gramaticais (conjunções, proposições, inserções); e vocabulário. No entanto, a análise interna não é útil por si só.

Essa primeira aproximação com o texto das Diretrizes Curriculares Nacionais – Parecer CNE/CES 438/2020 e Resolução CNE/CES 5/2021 – foi realizada com o

objetivo de explicar o significado que as características gramaticais identificadas no texto exercem no contexto da prática discursiva.

Fairclough (2003) destaca uma teorização para análise de textos na qual sugere uma relação dialética entre três maneiras de relacionar o discurso a outros elementos das práticas sociais. São elas o gênero, o discurso e o estilo.

Essas três facetas da abordagem dialético-relacional (FAIRCLOUGH, 2003, 2009) são consideradas indissociáveis, entretanto, a separação/distinção ocorre neste estudo por razões analíticas. Assim, observar as características abstratas e a estrutura textual é um das maneiras de iniciar as análises. Segundo o autor, os gêneros são concretizados em textos e, tendo sua realização em eventos sociais, relacionam-se a determinadas práticas sociais e também são influenciados por estruturas sociais.

A Resolução CNE/CES 5/2021 figura em todo o território nacional como o conjunto de regras e princípios que regem direitos e garantias fundamentais do Curso de Graduação em Administração, que devem ser observadas pelas Instituições de Educação Superior (IES) na organização, no desenvolvimento e na avaliação do curso no âmbito dos Sistemas de Educação Superior do País. Assim como outras resoluções, organiza-se textualmente em divisões e subdivisões com títulos, artigos, incisos, alíneas e parágrafos como demonstrado no quadro 6, que apresenta uma síntese comentada a seguir.

**Quadro 6 – Resolução CNE/CES 5/2021 – características e estrutura**

Resolução CNE/CES 5/2021	
características abstratas	ordenamento diretrizes normas direitos deveres garantias
estrutura textual	títulos artigos incisos alíneas parágrafos

**Fonte: Resolução CNE/CES 5/2021**

Os gêneros discursivos ‘decreto’, ‘portaria’, ‘resolução’, ‘sentença judicial’, estão submetidos ao que determina a Constituição. Semelhantemente, uma ‘reportagem’, um ‘editorial’ e mesmo uma ‘conversa’ podem tratar de temas

específicos do gênero em análise, assim como também estão vinculados a princípios constitucionais que devem ser seguidos.

Nessa perspectiva, é preciso ter a clareza de que, também como outros gêneros, a Resolução apoia-se em relações sociais. Ela estabelece relações sociais em grau hierárquico elevado e com diferentes agentes sociais. Representa a lei máxima que regula, delimita e determina as ações das instituições de ensino superior no Brasil e, por consequência, demarca os direitos e deveres dos estudantes da Administração sendo um forte instrumento de constituição identitária.

Por 'práticas', Chouliaraki e Fairclough (1999, p. 21) entendem as “maneiras habituais ligadas a tempos e espaços particulares, nas quais pessoas aplicam recursos (materiais e simbólicos) para atuarem juntas no mundo”. Essas práticas sociais articulam diferentes elementos sociais, como ação e interação; relações sociais; pessoas (com crenças, atitudes, histórias); o mundo material; o discurso (FAIRCLOUGH, 2016, p. 93).

Dentro dessa compreensão dialética das práticas sociais, é possível destacar que o Parecer CNE/CES 438/2020 e a Resolução CNE/CES 5/2021 são textos de grande poder político e social. Legitimado pelo Ministério da Educação, é um texto instituído e reconhecido como ordem máxima perante as instituições de ensino superior, cuja compreensão imediata é que deve ser cumprida. Entretanto, por que as teorias críticas na contemporaneidade (PARKER, 2018) tem destacado discussões sobre o caráter de que ordem social é mais bem realizada sob a lógica de mercado (e que os problemas devem ser resolvidos dentro da mesma lógica)?; e de que os seres humanos são, em última análise, egoístas racionais que podem ser tratados em uma lógica reificada em que as técnicas são nada mais que ferramentas manipulatórias?

Com suporte em Batista *et al* (2018, p. 83), a vantagem de se trabalhar com práticas decorre do fato de elas constituírem um elo entre as estruturas sociais – mais abstratas – e seus mecanismos de reprodução.

Os elementos da ideologia gerencialista se revelam na formação acadêmica e consequentes efeitos no perfil do(a) jovem profissional do curso de administração, confirmando o que Gaulejac (2007) já alertava: de que na sociedade, que tudo gere os mecanismos educacionais, comunicacionais, profissionais, entre outros, configuram-se como máquinas produtivas e de controle social (GUATTARI & ROLNIK, 2011; TONON, 2014) e passam a contribuir para a produção de um sujeito constituído com base na lógica da gestão.

O discurso dominante do capitalismo e em específico a lógica da gestão gerencialista fortalecem a crença das práticas sociais ligadas ao sistema econômico e político mais poderoso do mundo atual. Os discursos a ele vinculados servem para representar um mundo transformado e em transformação.

Fairclough (2016, p. 121) suporta esta condição ao revelar que as pessoas produzem de forma intensa e constante a prática social, sendo preciso entender como essa produção ocorre e identificar como a relação de poder ocorre entre os membros, de que maneira as estruturas sociais são arquitetadas. Tal qual nesta pesquisa tendo como um dos objetivos identificar, a partir da ideologia gerencialista, as estratégias discursivas oriundas das famílias e da formação acadêmicas de jovens profissionais da área da Administração.

Nesse contexto, o autor parte em defesa de que membros sejam posicionados como sujeitos determinados para sair da inconsciência que os torna passivos e reajam ativamente às ideologias dominantes responsáveis por homogeneizar as práticas em lutas de natureza discursiva. Assim, corrobora com a proposta desta pesquisa para que os sujeitos possam alcançar a consciência do papel que o discurso exerce no controle e na modelagem da vida social.

No Parecer CNE/CES 438/2020 sobre os reflexos da Empresa 4.0 no mundo do trabalho, há a inserção de outro texto que pressiona o leitor da necessidade dos estudantes e das instituições de ensino estarem preparadas para as mudanças:

A inteligência artificial, os softwares de automação de marketing, e a presença mais extensiva dos robôs já se faz presente. Muitas empresas globais enfrentam o dilema de destruir cidades inteiras ao robotizar suas linhas de produção, ao tornar autônomos processos produtivos que antes geravam áreas de serviço de apoio ao cliente. Um excelente exemplo é a indústria de equipamentos agrícolas, que recolhem dados da produção de cada fazenda, monitoram e dão suporte às máquinas, baseados em dados, sem nenhuma interferência humana. Isso significa que milhares de processos irão desaparecer e ser substituídos por máquinas inteligentes e autônomas. Significa que cidades inteiras, que dependem das fábricas e dos serviços administrativos ligados a elas irão sofrer profundas mudanças, e que milhares de pessoas, incapazes de adquirir novas competências técnicas, terão que encontrar novos rumos. Segundo o **estudo *Shift Happens*, (INNOVATE+EDUCATE, 2019)**, empreender de forma coletiva ou individual tem encantado muitos, mas poucos estão preparados para esse momento, sejam eles executivos, empresas ou indivíduos, ou mesmo as próprias instituições de ensino (Parecer CNE/CES 438/2020, grifo nosso).

É notável que o discurso presente no documento aborda uma educação pautada pela ideologia neoliberal, na qual o conhecimento pelo conhecimento não tem valor, sendo este valor mensurado de acordo com as contribuições que o ensino possa

oferecer para a indústria. Ou seja, há uma evidente mercantilização da educação superior e uma preocupação com o fato de que as instituições de ensino superiores não conseguem formar profissionais que acompanhem o desenvolvimento tecnológico e, assim, o mercado educacional não seja capaz de suprir as exigências para a formação do indivíduo na contemporaneidade.

As tecnologias da informação e da comunicação, mencionadas no trecho em análise, bem como a inteligência artificial, os softwares de automação de marketing, e a presença mais extensiva dos robôs funcionam, nessa perspectiva, como uma extensão do sujeito, já que estas são produtoras e veiculadoras de signos e significações, podendo ser consideradas tecnologias inteligentes sem o domínio das quais o trabalhador será descartado: milhares de pessoas incapazes de adquirir novas competências técnicas terão que encontrar novos rumos.

Depreendemos que tais tecnologias modificaram o sentido de educação ao se instalarem e se integrarem às diferentes áreas do conhecimento a fim de promover uma educação que atenda à sociedade da informação. Sendo assim, sob essa ótica, a preocupação é a de que os sujeitos passem a desaparecer dos postos de trabalho e serem substituídos por inteligência artificial, como observamos no trecho do Parecer CNE/CES 438/2020: “Isso significa que milhares de processos irão desaparecer e ser substituídos por máquinas inteligentes e autônomas”, já que as escolas de administração não estão, de acordo com a crítica feita, acompanhando as transformações tecnológicas para a formação do profissional de administração.

Nesse cenário, o discente deve ser concebido como um recurso a serviço das empresas, sendo moldado para o mercado de trabalho e treinado para que tenha habilidades capazes de suprir as demandas da indústria (GAULEJAC, 2007). Esse *déficit* na capacitação dos alunos das escolas de administração fica mais explícito no excerto a seguir:

Uma vez que as escolas ainda estão preocupadas com conteúdos ligados a uma forma de produção ligada à Revolução Industrial 3.0, e ensinam competências não necessariamente ligadas à conversa contínua entre homens e máquinas, **o administrador em formação fica vulnerável a estas transformações**. Por isso, é preciso empoderar o mesmo com ferramentas mais modernas (Parecer CNE/CES 438/2020, grifo nosso).

Ao mencionar a falta de preparo das instituições, que ainda adotam uma perspectiva de ensino 3.0, o documento aponta para uma fragilidade no sistema educacional, o atraso, como identificamos na passagem: “as escolas ainda estão preocupadas com conteúdos ligados a uma forma de produção ligada à Revolução

Industrial 3.0” (Parecer CNE/CES 438/2020). O atraso aqui é marcado pelo advérbio de tempo “ainda”, que remete ao passado, a um tipo de educação na qual a tecnologia existe, não como protagonista, mas como um suporte: “e ensinam competências não necessariamente ligadas à conversa contínua entre homens e máquinas” (Parecer CNE/CES 438/2020).

Nesse sentido, de acordo com o documento, o profissional egresso do curso de administração se caracteriza como “vulnerável” diante de um contexto social que exige dele a máxima preparação técnica para se manter competitivo e empregado. Ou seja, a falta de capacitação tecnológica pode escantear o administrador nas organizações, e cargos que poderiam ser ocupados por estes profissionais passam a ser ocupados principalmente por engenheiros, cujo currículo está alinhado ao ensino 4.0. Esta prontidão tecnológica e este pensamento computacional que são citados na Resolução – 2021, em seu artigo V, já são discutidos pela comunidade organizacional, a exemplo da Fundação Instituto de Administração (FIA).

Essa Fundação apontou, recentemente (2019), que, com o avanço das tecnologias, o administrador encontra hoje novos obstáculos quando o assunto é gestão e liderança, pois inteligência artificial, *machine learning*, indústria 4.0, *big data*, *business intelligence* e internet das coisas são exemplos de conceitos contemporâneos, que fazem ou podem fazer toda diferença nas sações e decisões do Administrador. Neste sentido, a palavra “empoderar” utilizada no documento traz implícita a ideia de que as universidades precisam readequar seus currículos para dotar de poder tecnológico seus egressos, tornando-os autônomos e valorizados no mercado de trabalho atual.

Este é o ponto de atenção que se deseja marcar com a intertextualidade identificada nas vozes dos(as) Jovens profissionais da Administração sujeitos desta pesquisa. Esta condição é revelada na entrevista quando da questão sobre como a formação na graduação os preparou para os novos desafios demandados no mundo contemporâneo do trabalho é dialogada. A Jovem 2, por exemplo, tem uma fala consonante à crítica feita ao preparo que as universidades propiciam aos estudantes:

(...) em partes, eu acho que eu aprendi mais no “vamos ver” do que com o *background* da faculdade (...) eu sei que foi a faculdade que me abriu as portas pra conseguir aquilo, então eu acho que ela foi meio intermediadora. Mas se fosse considerar apenas coisas que eu aprendi na faculdade, pra enfrentar as coisas de hoje, eu diria que 30%, porque, pra mim, a faculdade me ajudou muito mais em questões psicológicas, quase, do que questões

técnicas pra eu conseguir enfrentar as coisas do trabalho. Pra eu compreender como que as coisas funcionam (JOVEM 2).

Entendemos que a fala da Jovem 2 deixa claro que as críticas expostas no parecer emanam do mercado. Ao apontar que a faculdade não contribuiu significativamente para que ela conseguisse enfrentar questões técnicas no trabalho, evidencia e reforça o discurso de que as instituições educacionais estão defasadas em relação a certas competências, como as apontadas no parecer: “ensinam competências não necessariamente ligadas à conversa contínua entre homens e máquinas”, necessárias para a atuação dos egressos nas empresas contemporâneas.

É notável que a ideologia gerencialista ressoa fortemente tanto no discurso da jovem quanto na escrita do artigo 2, do capítulo II, da Resolução CNE/CES 5/2021, que trata do perfil e das competências esperadas do egresso do curso de Administração:

Art. 2º O perfil do egresso do Curso de Graduação em Administração deve expressar um conjunto coerente e integrado de conteúdos (saber), competências (saber fazer), habilidades (saber fazer bem) e atitudes (querer fazer), que inclua as capacidades fundamentais descritas nestas Diretrizes e que seja coerente com o ambiente profissional para o qual o egresso será preparado, seja ele local, regional, nacional ou global (RESOLUÇÃO CNE/CES 5/2021).

A condição de atuação profissional para atender as demandas globais em atendimento às reivindicações do discurso do capital revela, também, que a lógica empresarial vai se apropriando e tomando conta da educação como solução rápida na criação de recursos humanos que atendam às demandas de qualificação de mão de obra no contexto da competitividade (LAVAL, 2004).

Nota-se a intenção de moldar o profissional para o mercado: nesse aspecto, um bom profissional será aquele que “saiba fazer bem” e que “queira fazer”. É interessante destacar que a universidade pode ensinar a fazer bem, mas como ela instiga o desejo de “querer fazer”? Embora não fique explícito no documento, temos aí o destaque para um elemento imprescindível para a modelação desse sujeito, o discurso institucional. Será por meio dele que a organização educacional mobilizará o estudante ao atendimento dos objetivos das empresas.

Um desses objetivos empresariais é receber um profissional que possa ser caracterizado como um cidadão global, como registrado no parecer:

[...]Cidadão Global: Como os humanos descobrem como se tornar um verdadeiro sociedade global, os Cidadãos Globais estão aprendendo o que

significa agir global e localmente ao mesmo tempo. E eles estão trabalhando para criar, construir e ensinar as novas regras e estruturas que permitirão todos a participar com igualdade de oportunidades em um novo trabalho global + aprender economia (PARECER CNE/CES 438/2020).

Dentre as tendências mais recentes do discurso hegemônico sobre educação superior está a ideia de “internalização abrangente”, segundo o qual há uma necessidade de “moldar o ethos e os valores institucionais e envolver todo o empreendimento universitário” (HUDZIK, 2011, p. 6), transformando os ambientes universitários em ambientes internacionais. A internacionalização dos currículos, por exemplo, é um desses modelos recorrentes que visam à formação de cidadãos globais, ou seja, sujeitos dotados de competências multiculturais. Em vista disso, há a necessidade de reformas curriculares condizentes com a demanda global: o que se deseja é um currículo capaz de preparar o estudante para um mercado global e interconectado.

Isso aparece na fala do Jovem 1, que aponta como positivas as conexões, o chamado *network* que a universidade proporcionou a ele no sentido de torná-lo esse sujeito global: “foi um curso muito válido, me conectou com várias questões que eu talvez se eu tivesse feito qualquer outra graduação não teria as viagens internacionais (...) pela instituição, eu acho que ela foi importante pra conectar alguns assuntos e pessoas”.

Cabe abriremos um parêntese aqui para a compreensão de que essa noção de cidadania global está relacionada à ideia de cosmopolitismo, ou seja, tenta imprimir uma identidade comum para toda a sociedade em detrimento de características sociais, culturais, políticas e individuais. Baseado em uma narrativa eurocêntrica, ser esse cidadão global implica em abrir mãos de sua autorreferência e originalidade e submeter-se às regras do mercado, que cada vez mais coloniza a educação para que esta seja reduzida a um mero fornecedor de trabalhadores capacitados para o atendimento dos objetivos capitalistas da indústria.

Na perspectiva de Gaulejac (2007 p. 65), podemos dizer que a ideologia que rege tal discurso e a sociedade de modo geral se dá pela “interpretação do mundo social” a partir de um sistema de pensamento que se apresenta como racional e de onde opera a modelação da conduta humana e de dominação de um sistema econômico que legitima o lucro como finalidade.

Dentro dessa compreensão dialética das práticas sociais, é possível destacar que o Parecer CNE/CES 438/2020 e a Resolução CNE/CES 5/2021 são textos de



grande poder político e social, já que articulam diferentes elementos sociais, como ação e interação; relações sociais; pessoas (com crenças, atitudes, histórias etc.); o mundo material; o discurso (FAIRCLOUGH, 2016, p. 93) para modificar as “maneiras habituais, ligadas a tempos e espaços particulares, nas quais pessoas aplicam recursos (materiais e simbólicos) para atuarem juntas no mundo (CHOULIARAKI & FAIRCLOUGH, 1999, p. 21), o que explica o intercruzamento de vozes que emanam quase que em uníssono do mercado, dos documentos oficiais que regem a educação, das instituições educacionais e dos jovens egressos.

Nessa mesma direção, o jovem 3 aponta para essa defazagem acerca da reduzida contribuição que a formação trouxe para seu dia a dia, no enfrentamento dos desafios contemporâneos do trabalho: “não teve nada assim que, putz, surgiu um problema na minha vida e eu falei: nossa, eu vou usar isso aqui que eu aprendi na faculdade (JOVEM 3). Notamos nessas falas a desvalorização do pensar, promovida pelo tecnicismo da educação instrumental, que reduz os educandos a meros depositários de informação (FREIRE, 1991).

Por meio das impressões dos egressos, notamos que, ao elogiar as universidades, suas falas se direcionam a um aspecto mais emocional do que técnico. O Jovem 2, por exemplo, diz que: “a faculdade me ajudou muito mais em questões psicológicas, quase, do que questões técnicas”, o Jovem 1 exalta o relacionamento interpessoal: “eu vejo assim, pela instituição, eu acho que ela foi importante pra conectar alguns assuntos e pessoas e a Jovem 4, embora demonstre uma postura de reconhecimento dos métodos e técnicas aplicados para a carreira durante a formação, os quais “moldaram” o seu perfil profissional atual, não apresenta argumentos voltados a aspectos que possam diferenciá-la no mercado, de acordo com o parecer do MEC.

Legitimado pelo Ministério da Educação é um texto instituído e reconhecido como ordem máxima perante as instituições de ensino superior cuja compreensão imediata é que deve ser cumprida. Entretanto, por que as teorias críticas na contemporaneidade (PARKER, 2018a) tem destacado discussões sobre o caráter de que ordem social é mais bem realizada sob a lógica de mercado (e que os problemas devem ser resolvidos dentro da mesma lógica); e de que os seres humanos são, em última análise, egoístas racionais que podem ser tratados em uma lógica reificada em que as técnicas são nada mais que ferramentas manipulatórias.

Assim, os elementos da ideologia gerencialista se revelam na formação acadêmica e consequente efeitos no perfil do(a) jovem profissional do curso de administração, confirmando o que Gaulejac (2007) já alertava de que na sociedade que tudo gere os mecanismos educacionais, comunicacionais, profissionais, entre outros, configuram-se como máquinas produtivas e de controle social (GUATTARI e ROLNIK, 2011; TONON, 2014) e passam a contribuir para a produção de um sujeito constituído com base na lógica da gestão.

Como alerta Antunes (2017), a educação que é entregue pelas instituições de ensino atualmente como exigência do capital vigente deve ser “ágil”, “flexível” e “enxuta”, como são as empresas flexíveis. Sendo que o legado dos saberes a partilhar perde a importância na sociedade de controle, a qual visa acumular capital sustentado na produção de conhecimento para o mercado neoliberal, forjando sujeitos empresários.

Na maioria das vezes denotam uma educação ausente da filosofia reflexiva, tecnicista e utilitarista (ANTUNES, 2001, 2017; FRIGOTTO, 2015; CASAGRANDE, 2019; PARKER, 2018; SOUSA 2020). São essas instituições que imprimem, no contexto de realidade de jovens profissionais da Administração, os mecanismos de gestão que passam a ser formatados e (re)produzidos na fase da sua formação acadêmica.

Nas seções que seguem, focaremos na análise das falas dos entrevistados em busca de elucidações sobre como a (re)produção da ideologia gerencialista exerce uma manipulação do comportamento humano e é influenciadora sobre desejos dos(das) Jovens Profissionais da Administração, em seus discursos sobre a influência da família e do ambiente acadêmico em suas escolhas profissionais, como máquinas de produção da subjetividade gerencialista.

#### **4.2 Discurso de sucesso profissional na família e a influência da ideologia gerencialista no modo de vida**

Entendemos a família como uma das produtoras da subjetividade do sujeito, já que é o seio familiar um espaço de “elaboração das experiências vividas” (MIOTO, 2010, p. 17). Em nosso *corpus*, a família apresenta um forte elemento que impulsiona, influencia e modela as subjetividades dos jovens egressos investigados. As vozes dos jovens justificam o fato de tratarmos a família como uma máquina de produção da

subjetividade gerencialista, ideologia esta hegemônica em uma sociedade que se caracteriza pelo viés neoliberal.

Em seus argumentos, observamos explicitamente marcas ideológicas advindas de uma formação focada no atendimento às demandas do mercado. A racionalidade da economia capitalista, o desejo de fazer carreira e ter sucesso são valores essenciais para a formação de seus universos subjetivos. A fala do Jovem 1 é um exemplo disso:

Sempre tive na minha família também a questão do empreendedorismo. Meus avós empreenderam em vários ramos, meu pai também, meus tios, então, sempre foi muito inspirador isso. Até o dia em que eu falei: bom, que área leva pra você ter um negócio? E daí me apresentaram a Administração. Então, eu ficava com aquilo na minha cabeça. Pô, meu pai tem uma imobiliária, meu avô tem uma construtora, meu tio é advogado, mas no final do dia todos eles estão administrando um negócio. E como que faz pra ter isso? (...) foi um curso muito válido (...) (JOVEM1).

Neste excerto, é evidente a influência familiar para a construção de valores do Jovem 1. Ao relatar uma linha sucessória de empreendedores em sua família e declarar que essa prática foi inspiradora, o jovem assume tal influência e reafirma que deseja seguir os passos de seus genitores e “ter um negócio”. Ele também revela que sua escolha dependeu das pessoas de sua família, que “apresentaram a Administração” como alternativa para que o rapaz trilhasse seu caminho no mercado de trabalho seguindo os passos de quem já fez e deu certo, ou seja, ser um empreendedor.

Assim, é possível reiterar o que Gaulejac (2007) aponta quando argumenta que a família se mobiliza para que seus sucessores tenham sucesso profissional de maneira a evitar a falência da instituição familiar, como se esta uma empresa fosse. O espaço familiar e as interações que nele acontecem funcionam como preparação dos indivíduos para enfrentarem as demandas da sociedade contemporânea e globalizada.

Essa influência familiar também pode ser percebida no discurso da Jovem 2:

Eu, inicialmente, no terceiro ano, no Ensino Médio, como um todo, eu queria fazer Arquitetura. Hoje eu não me vejo sendo arquiteta, acho que foi surto de adolescente da minha cabeça, de assistir muito programa de reforma de casa. Mas no terceiro ano, eu prestei para Arquitetura e aí passei na primeira fase da Federal, na segunda fase, não passei. E no SISU [Sistema de Seleção Unificada] eu tinha deixado Arquitetura e depois Administração. Administração porque meu pai meio que falou assim: Coloca, deixa Administração porque Administração você consegue aprender várias coisas, é um curso que tem muita possibilidade de emprego, muita coisa, você não

vai... que era uma das coisas que meus pais falavam sobre Arquitetura né? Que para você ter um bom emprego, você tem que ter muito contato, tem que vir de uma família, é mais difícil você ter uma estabilidade de vida e de emprego como arquiteto, sem ter o contato, do que, prestando, sei lá, Administração que teria mais empregos futuramente. Daí eu coloquei Administração, mais pro meu pai parar de encher meu saco, basicamente (JOVEM 2).

A Jovem 2 também trata de forma bastante explícita a influência paterna em sua escolha profissional. Vale destacar que, assim como no caso do Jovem 1, a fala da Jovem 2 também revela uma incorporação de crenças e valores associados que dirigem a sua escolha esse sistema ideológico que opera na modelação de sua conduta por intermédio da figura do pai. Observamos que essa lógica gerencial trazida para o seio familiar se faz presente quando há uma espécie de cálculo utilitário para se definir qual carreira seguir e a lógica utilizada para esse cálculo está baseada no sistema econômico. Este que legitima o lucro como finalidade é a base simbólica do sistema de crenças do pai da Jovem 2, que influenciou a sua escolha da formação superior, fortalecendo a dominância de um imaginário do sucesso profissional como uma obrigação (GAULEJAC, 2007).

Fica claro que a Jovem 2 se convenceu de que a Arquitetura não seria a melhor carreira – “hoje eu não me vejo sendo arquiteta” – uma vez que os padrões da família atuaram como modificadores de sua subjetividade. Conforme apontam Guattari e Rolnik (2011), a produção da subjetividade é constituída também na linguagem familiar e pelos diversos equipamentos sociais. Essas máquinas produtivas estabelecem conexões com as máquinas de controle social e psíquico e definem a maneira de se perceber o mundo da Jovem 2. Ela assume essa escolha como particular embora fique nítido uma multiplicidade de componentes que se cruzam e se conectam para que ela se defina e negue seu gosto ou escolha particular: “acho que foi surto de adolescente da minha cabeça, de assistir muito programa de reforma de casa” (JOVEM 2).

É interessante notar que as ideias advindas do território familiar acabam por construir uma realidade para a entrevistada e altera seu modo de se colocar no mundo, aderindo às crenças sociais adquiridas pela família. A Jovem 2 passa por um processo de autoanálise e autogestão, aceitando que o pai assuma a responsabilidade da escolha por ela: “eu coloquei Administração, mais pro meu pai parar de encher meu saco, basicamente”. Isso corrobora o equilíbrio relacional da família, já que há um consenso social de que se guiar pelo novo e aceitar o criativo

pode não ser a garantia de sucesso futuro, como observamos no interdiscurso: “deixa Administração porque Administração você consegue aprender várias coisas, é um curso que tem muita possibilidade de emprego” e, na sequência: “é mais difícil você ter uma estabilidade de vida e de emprego como arquiteto” (JOVEM 2).

O discurso persuasivo do pai e as comparações estabelecidas entre as carreiras mencionadas guiam a escolha da Jovem 2, da mesma forma que a natureza da expectativa dos pais do Jovem 3:

(...) minha mãe é fisioterapeuta de formação, mas ela atua como gerente de uma loja de crédito consignado, que é do meu pai. Meu pai foi corretor de seguros a vida inteira, mas também já teve diversos outros negócios. A gente tem uma família bem voltada ao empreendedorismo, eu diria. Apesar de eu ter feito, também, eu mencionei pra você que eu tranquei minha faculdade, né? E quando eu tranquei, eu tava na dúvida se eu fazia Administração ou não. E nesse meio tempo [...] meu tio me chamou e falou: Cara, acho que é legal tua faculdade, mas acho que você precisa vivenciar uma empresa mesmo. E aí eu fiquei uns três meses fazendo um *job rotation* lá dentro [da empresa dele]. Eu fiquei dentro do comercial, trabalhei com custos, trabalhei com logística. Acho que ali foi quando eu realmente falei: Nossa, é assim que a banda toca. Eu acho que eu mudei minha decisão. Foi em 2017 (JOVEM 3).

As entrevistas, de modo geral, revelam jovens que advêm de famílias na qual a cultura do empreendedorismo é bastante forte e as influências parentais foram fundamentais para a decisão dos entrevistados. O Jovem 3, além das influências paterna e materna, contou também com a ação do tio, que, em um momento de indecisão sobre a carreira, oportunizou uma prática ao entrevistado, convidando-o a conhecer o trabalho do administrador na prática.

Como observado, a família opera ativamente na produção da subjetividade de seus membros. Os códigos familiares socialmente construídos institucionalizam padrões organizacionais como uma empresa que pretende direcioná-lo e impor sentidos (GUATTARI & ROLNIK, 2011). Como um dispositivo de poder, a família impõe convenções que restringem a potência criativa do acaso, como se observa no interdiscurso: “Cara, acho que é legal tua faculdade, mas acho que você precisa vivenciar uma empresa mesmo”. Notamos que a subjetividade é então modificada a cada ação que a família assume em determinado momento: a família tem o poder de modificar e alterar as formas de pensar e o comportamento de seus membros.

Ao ser influenciada pela realidade profissional dos pais, a Jovem 4 tem sua opção modelada para atender ao desejo da família de que sua carreira siga pelos caminhos da Administração:

Eu lembro que eu queria fazer Design Gráfico no segundo ano de faculdade. Eu queria sair da Administração, aí eu falei isso pra eles e eles falaram que eu não deveria sair. Disseram que a Administração era melhor, que tinha mais futuro, enfim. Eles acharam que o curso era melhor do que fazer Design Gráfico. E, hoje em dia, vendo a retrospectiva, eu acho que eles estavam certos mesmo. Se eu tivesse feito só Design Gráfico acho que... hoje em dia eu faço Design Gráfico também. Faço uma pós em Design Gráfico. Então, tipo... o mundo dá voltas. Mas assim, moral da história: eles estavam certos. Basicamente, o mercado de trabalho se abriu melhor com o meu currículo em Administração do que, provavelmente, se abriria com Design Gráfico que é mais específico, mais nichado (JOVEM 4).

Corroborando Souza (2004), confirmamos o que ela aponta: a família é uma potência capaz de produzir subjetividades por seu caráter transformador, poder este evidenciado nas entrevistas coletadas para este estudo. Observamos que o discurso dominante do capitalismo e, em específico, a lógica da gestão gerencialista fortalecem a crença das práticas sociais ligadas ao sistema econômico nas vozes que transpassam as falas dos jovens investigados. Por meio da citação, as vozes dos pais, avós, tios são vinculadas aos discursos dos egressos e representam as mudanças ou alterações na subjetividades desses jovens.

Resende (2009, p. 75) revela que os “aspectos discursivos de práticas sociais, como representações discursivas de eventos e práticas, podem ter efeitos causais na sociedade e podem, por exemplo, legitimar certos modos de ação ou ser utilizadas com base para construções identitárias [...]”. Esta condição é observada em todas as falas dos (as) Jovens entrevistados (as) em que há uma correlação da ideologia gerencialista em que se entrelaça a (re)produção da subjetividade no seu modo de vida.

Conforme avançamos nas entrevistas, os jovens relevam ainda mais o discurso gerencial que emana das famílias, principalmente quando se trata de “fabricar um indivíduo empregável” (Gaulejac, 2007, p.181): “Disseram que a Administração era melhor, que tinha mais futuro (...), eles estavam certos, (...) o mercado de trabalho se abriu melhor com o meu currículo em Administração”. Vemos que a ação familiar modela a subjetividade de seus jovens integrantes em resposta ao capital:

Eu caí na Administração Integral por causa da minha mãe. Eu não tenho vergonha de assumir isso. Foi quase uma obrigação. Eu queria sair de casa, e a troca era: Oh, se você quiser sair, é esse aqui o curso que você vai fazer. Quer? Senão você fica aqui. Daí eu falei: Então tá bom. E aí eu caí nesse curso. E eu me senti muito perdido em Administração nos dois primeiros anos. (...). Eu não gostava muito de Administração. Eu achava uma questão meio, não sei, tinha um pouco de preconceito, eu achava um ambiente meio egocêntrico o ambiente corporativo. Então, eu achava um ambiente muito

individualista também. Achava que as pessoas não pensavam um no outro. Talvez até por um pouco de imaturidade assim. Como eu falei, não tinha experiência no mercado de trabalho, não tinha que trabalhar, então, sempre tive uma vida muito boa, confortável (JOVEM 3).

Ese exemplo de fala do Jovem 3 ilustra o que Gaulejc (2007, p. 180) denomina de autoridade na esfera familiar, que, neste caso, ocorreu por uma troca proposta pela mãe. A mãe usa como estratégia de conquista de seu objetivo: fazer com que o filho ingresse no curso de Administração, a posterior realização do sonho do jovem de morar sozinho. Logo, a aceitação de ingresso na educação superior pelo entrevistado se deu pelo desejo de “sair de casa”, por um acordo, não por uma escolha pessoal. Neste caso, não entendemos nem como uma influência, mas como um exercício de poder impositivo da mãe: “Eu caí na Administração Integral por causa da minha mãe”. A expressão metafórica “caí” utilizada pelo jovem ao explicar como decidiu cursar Administração demonstra sua falta de autonomia para a escolha do curso, que ainda é enfatizada pela expressão causal “por causa” que reforça que aquele era um desejo da mãe e não seu. revelante quando o Jovem 3 diz: “Foi quase uma obrigação”. Isso pois tenta eufemizar a ideia de obrigatoriedade com o emprego do advérbio “quase”, o que implica em uma ligeira diferença para menos da ideia de obrigação. Por uma segunda vez, o jovem reitera que “caiu no curso”, que não foi uma escolha pensada, foi um “acidente”. Revela ainda que não tinha nenhuma familiaridade com o curso: “Eu não gostava muito de Administração”. Implicitamente, observamos o que Gaujejac (2007) havia sugerido: há um grande esforço da família contemporânea para que o jovem tenha sucesso, para que o balanço familiar seja positivo no futuro.

O discurso do Jovem 3 traz em suas entrelinhas a ideologia que rege as tomadas de decisões em sua família. Observamos um pensamento gerencialista como nuclear no discurso da mãe, esta faz um cálculo utilitário para decidir a profissão do filho, o que impacta diretamente na produção do modo de vida futuro do jovem (GAULEJAC, 2007, p.180). Corroborando com Nardi (2006) em que a identidade do filho se abastece desta relação de domínio que a família exerce em sua dinâmica relacional.

Nesse sentido, é coerente afirmar que o núcleo familiar se releva nessas entrevistas como um espaço onde a prática de subjetivação se dá por meio de uma lógica, de uma racionalidade mercadológica que adrenta a família para que ela, e cada um de seus membros, passem a ser administrados como uma empresa.

O Jovem 3 ainda aborda um último tema pertinente, a imaturidade para a escolha da profissão, que é reiterado na fala da Jovem 4:

Eu acho que, quando se tem 17 anos, você não sabe muito, pelo menos, onde eu estava naquela época, não sabia muito pra onde eu queria ir exatamente. Eu tinha uma noção do que eu gostava e não gostava, mas o fator família foi sempre muito presente. E vendo o exemplo do meu pai, foi uma coisa que sempre levei muito em conta. O meu pai é uma pessoa que tinha uma empresa dele, um empresário e tal... Pra mim ele era uma pessoa que eu tinha como exemplo. Então eu queria ser uma pessoa que eu via naquela época como bem-sucedida... (JOVEM 4).

A falta de maturidade é um aspecto que merece atenção no estudo de como a produção da subjetividade pela família influencia na tomada de decisão do jovem, uma vez que não ter autonomia e confiança para construir um posicionamento próprio abre espaço para que os processos de subjetivação sejam mais latentes. Observamos que há uma espécie de inspiração transgeracional<sup>2</sup> que influencia significativamente a escolha da profissão dos jovens, isso fica claro no trecho: “vendo o exemplo do meu pai, foi uma coisa que sempre levei muito em conta”. Esta subjetividade construída desde a infância da imagem de sucesso transmitida pelo pai impacta diretamente na projeção futura de como o jovem se imagina como profissional, há um ideal, um projeto sucessório no imaginário do jovem no qual ele deve preservar os valores da família, bem como a imagem positiva de seus genitores, neste caso do pai, que é para ele a representação de sucesso profissional: “Então eu queria ser uma pessoa que eu via naquela época como bem-sucedida”.

Essa perspectiva transgeracional pode ser evidenciada nas falas de todos os entrevistados quando o tema da escolha profissional está relacionado à família, já que as projeções futuras dos jovens são nitidamente baseadas na permanência de representações que constroem das histórias de suas famílias (FALCKE & WAGNER, 2005). Observamos que, como apontam as autoras, os jovens são inseridos em uma história preexistente a deles e se posicionam como herdeiros desse legado familiar que influencia o modo de vida do sujeito e, conseqüentemente, o processo de subjetivação. Assim, o discurso familiar que expõe as expectativas parentais mobilizam e modelam o comportamento e as escolhas desses jovens, visto que o não atendimento a elas podem causar sentimentos de frustração, de fracasso (FALCKE & WAGNER, 2005).

---

<sup>2</sup>O termo aponta para o resgate dos elementos que são repetidos e mantidos na família, entre as gerações (FALCKE & WAGNER, 2005, p. 25).



Nesse sentido, o discurso praticado no núcleo familiar está associado à ideologia e ao poder enquanto hegemonia. Sobre a ideologia, Fairclough (2001, p. 117) afirma que são significações/construções da realidade (o mundo físico, as relações sociais, as identidades sociais) que são construídas em várias dimensões das formas/sentidos das práticas discursivas e que contribuem para a produção, a reprodução ou a transformação das relações de dominação.

A respeito das razões da existência da ideologia gerencialista como estratégias discursivas oriundas das famílias e da formação acadêmica, bem como das estratégias de sedução da ideologia gerencialista que resultam no modo de vida dos jovens profissionais sujeitos desta pesquisa, a análise situa os fatores sociais dos discursos como instrumento de controle e dominação a serviço do capitalismo.

O Jovem, como pertencente a um determinado grupo familiar, está inserido na história da família e considera para a escolha profissional não apenas os seus desejos e gostos particulares, mas, antes de tudo, tenta compreender o projeto que seus familiares têm para ele, principalmente dos pais ou daqueles que ocupam esse lugar em sua vida. Esse movimento faz parte de seu processo de identificação e sentimento de pertença àquele grupo. Por isso, ele considera em sua escolha o valor atribuído à determinada profissão advinda de sua rede familiar.

Boltanski e Chiapello (2009, p. 46) argumentam que a mobilização e o estímulo vivenciados na família, a partir do desejo e expectativas dos “pais” para o engajamento ao mundo do trabalho capitalista, materializam-se nas garantias dadas pelo capitalismo de uma “segurança mínima em verdadeiros santuários onde é possível viver, formar família, criar filhos etc.”. Há também a preocupação de que os filhos não “desertem”, pois eles são o “viveiro” natural para futuros recrutamentos das profissões de interesse do “jogo capitalista”. As falas dos Jovens entrevistados ilustram bem essa ideia:

Eu sempre tive muita liberdade de escolha. Claro que meus pais, como muitos, eu sei que, pelos meus amigos também, pressionaram bastante pra eu escolher alguma carreira que eles julgavam mais sólida... (JOVEM 1).

(...) eles [pais] frisavam muito a questão de empregabilidade, sabe? Muito mesmo. Então, eu acho que foi isso uma das presses... porque minha mãe sempre trabalhou em casas de família da elite aqui de Curitiba, muito ricos. Ela falava: Ai, porque fulano que é filho de não sei quem, família supertradicional de Curitiba, tá tendo dificuldade porque é arquiteto e não tem trabalho. Imagina... pensa bem, você que não tem esse, esses contatos já na vida, sabe? se você faz Administração, “teoricamente”, hoje em dia não muito,

mas teoricamente, se falava: Ah, você vai encontrar um emprego. Emprego não vai faltar... (JOVEM 2).

[...] na minha infância eu convivi, todo mundo tinha seus negócios, todo mundo é empreendedor, todo mundo trabalhava com isso. Pra mim sempre foi muito isso assim. Acho que isso teve um impacto muito grande em escolher, eu escolher fazer o que eu faço. Seja Administração, seja ter meu próprio negócio, eu acho que não tem ninguém ali que escolheu fazer carreira, sabe? Então, eu acho que isso me impactou muito. Todos os meus familiares fazem isso... Influenciou muito assim... (JOVEM 3).

O meu pai é uma pessoa que tinha uma empresa dele, um empresário e tal... Pra mim ele era uma pessoa que eu tinha como exemplo. Então eu queria ser uma pessoa que eu via naquela época como bem-sucedida... (JOVEM 4).

As falas dos entrevistados confirmam o que Gaulejac (2007) entende sobre o projeto dos pais para os jovens. Para o autor, ao orientarem os filhos, os pais ou aqueles que ocupam esse papel na vida do jovem, pautam-se em duas lógicas antagônicas: ou desejam que os filhos continuem sua trajetória de vida e reproduzam suas escolhas de sucesso, trilhando um caminho parecido ou desejam que se diferenciem, realizando aquilo que não conseguiram e encorajam a singularidade, a autonomia e a oposição.

Independentemente do posicionamento familiar, a preocupação final está relacionada com o sucesso financeiro do jovem. Não notamos uma preocupação afetiva ou emocional no sentido da realização pessoal do jovem. O Jovem 1, embora afirme sua liberdade em escolher, contradiz-se e deixa evidente que sofreu pressão para escolher a carreira da Administração: “[me] pressionaram bastante pra eu escolher alguma carreira que eles julgavam mais sólida”. A jovem 2, por sua vez, abre mão de seu sonho da carreira de arquiteta para aderir a uma ideia do senso comum de que a carreira de administrador lhe traria garantias de emprego: “se você faz Administração... você vai encontrar um emprego. Emprego não vai faltar...”.

A ideia de aderir a uma carreira mais sólida ou àquela em que há mais oportunidades de emprego revelam a preocupação familiar com o status financeiro do jovem na carreira escolhida. Nesse sentido, é possível traçar um paralelo com os ideais pregados pela gestão gerencialista, que se preocupa em racionalizar as relações do sujeito consigo e com o mundo a fim de otimizar sua vida para que esta seja mais útil e rentável (GAULEJAC, 2007). Desse modo, a gestão da vida pessoal segue a mesma lógica da gestão empresarial, na qual é sempre necessário se posicionar em um patamar de destaque financeiro (ITUASSU & TONELLI, 2014).

Nesse contexto, é perceptível que a base familiar é o ponto de partida para a constituição do sujeito, da ideia de identidade que o jovem constrói de si. Logo, suas escolhas se dão a partir de modelos familiares que acabam influenciando no valor da profissão (LUCCHIARI, 1997). Assim, esse momento da escolha profissional parece ser uma oportunidade que o jovem tem para provar certa lealdade à família, de se mostrar capaz de orgulhar àqueles que lutaram para que ele chegasse até esta etapa da vida.

Nesse sentido, os pais passam gerir a vida de seus filhos com planejamentos que os aproximam de um empreendimento e o mercado de trabalho, por sua vez, terá maior valor e maior peso na decisão da profissão do que as singularidades dos jovens. Revisitando nosso referencial teórico, entendemos, por meio desses exemplos, a ideia de Gaulejac (2007, p. 185) ao aproximar a família a uma pequena empresa, que deve se preocupar com seu desempenho em “fabricar um indivíduo empregável”.

Os Jovens 3 e 4 apontam para a sucessão da atividade familiar e da inspiração familiar. Nessas falas, fica implícita uma sedução advinda do sucesso das figuras paternas e o desejo por parte dos jovens de fazer jus às trajetórias paternas, garantindo, assim, que o fantasma da inutilidade não os assombre (SENNETT, 2006).

Nesse íterim, fica evidente que a transmissão geracional da atividade profissional acontece por meio da repetição dos padrões familiares evidenciadas nas práticas desses jovens egressos, essa transmissão e repetição dos feitos paternos. Segundo Gaulejac (2009), dá-se como uma manifestação consciente ou não do vínculo com as gerações anteriores, sendo um importante agente na produção da subjetividade do jovem enquanto sujeito.

O discurso familiar no qual circulam os valores desse grupo são determinantes para que haja a repetição de determinados padrões de comportamento. Em relação às escolhas profissionais, Lucchiari (1997) aborda o que ela chama de “herança profissional”. Para a autora, a história da família é fundamental para as representações que o jovem faz de si e das possibilidades de sucesso que poderá alcançar em determinada profissão.

Isso fica muito claro na fala do Jovem 3, que sofreu fortes influências familiares: “na minha infância eu convivi, todo mundo tinha seus negócios” e ao mencionar que foi influenciado por sua base familiar usa a expressão “impacto muito grande” para qualificar o tipo de impacto que a família teve sobre sua escolha profissional. Logo, o entrevistado revela o que Bacal (2003, p. 57) detectou em sua

pesquisa: “o indivíduo que deve hoje escolher uma profissão e elaborar o seu projeto de vida não está tão livre para realizar uma escolha apenas individual, pois sofre diversas influências do meio em que está inserido, em especial da escola e da família”. A autora foca ainda no tema das “lealdades invisíveis” entre os ideais do jovem e as ideologias da família, muito observadas em nossa pesquisa, já que os jovens mencionaram suas relações familiares mesmo quando os temas centrais eram suas individualidades.

Cabe destacar que as incertezas e instabilidades do mercado de trabalho contemporâneo fazem com que cada vez mais as famílias ajudem a planejar a vida profissional do jovem pela crença de entender melhor as possibilidades do mercado de trabalho, mas também por serem mais influenciados pela ideologia neoliberal e pelas mudanças que ela tem provocado na sociedade, como ilustra a fala da Jovem 4: “[Minha mãe] Ela falava: Ai, porque fulano que é filho de não sei quem, família supertradicional de Curitiba, tá tendo dificuldade porque é arquiteto e não tem trabalho. Imagina... pensa bem, você que não tem esse, esses contatos já na vida, sabe?”. O fato de a jovem abdicar de seu sonho e escolher a Administração não significa que ela abdicou de sua individualidade, porquanto ela certamente incorpora a todo momento em sua vida, na universidade, no trabalho, enfim, em todas as suas relações, elementos particulares, porém, notamos que ela corresponde “às lealdades “invisíveis” presentes na transmissão geracional [que] proporciona ao indivíduo um sentido de pertencimento à família” (BACAL, 2003, p. 57).

#### **4.3 Discurso de sucesso profissional na Universidade: a sedução na produção da subjetividade**

Além da família, outra importante máquina produtora de subjetividade é a escola, já que ela é um dos equipamentos coletivos<sup>3</sup> responsáveis por atravessar todo o tecido social. Esta máquina, submetida à sociedade capitalista, modela a

---

<sup>3</sup>No texto, *Devir criança, malandro, bicha*, que faz parte do livro *Revolução Molecular: pulsações políticas do desejo*, Félix Guattari (1987) retrabalha o conceito de *Aparelhos Ideológicos de Estado*, do filósofo Louis Althusser, acrescentando a esse conceito o componente maquínico. A preocupação do pensador francês, portanto, não estava em superar ou negar o conceito utilizado por Althusser, mas em ampliá-lo. Dessa forma, cunhou o termo: equipamento coletivo de subjetivação.

singularidades dos sujeitos que por ela passam de modo à homogeneizá-las e devolvê-las para a sociedade preparadas para atender às demandas do capitalismo.

A escola brasileira, desde o ensino básico até o ensino superior, tem se transformado em uma empresa (MORE, 2022 – no prelo) que prepara exclusivamente os estudantes para o mercado de trabalho, no qual ocuparão cargos de comando ou de sujeição, ou ainda, os prepara para serem consumidores. Entretanto, mais profundamente, a instituição escolar produz nos jovens determinadas maneiras de comportamento, tipos de sentimentos, de desejos, códigos específicos de comunicação, e, até mesmo, modelos de relações, benefícios psicológicos ancorados nos valores capitalísticos (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009).

Um egresso, ao concluir seu curso universitário, neste contexto, deve estar apto a se agenciar a uma nova máquina de subjetivação, às organizações de trabalho. Ao pensarmos na escola como promotora de subjetividade, mais especificamente na universidade, é interessante fazer notar como a produção discursiva dos alunos revela ideologias que os direcionam para o produtivismo capitalístico, na medida em que esses sujeitos são munidos de ideais e valores que visam manter e nutrir o sistema capitalista.

Neste contexto, a juventude trabalhadora, tendo como base nossos sujeitos – jovens egressos do curso de Administração –, caracteriza-se como vulnerável por apresentar mais dificuldades no processo de transição para a vida adulta e de inserção no mundo do trabalho, sendo um grupo mais vulnerável à exploração do sistema capitalista vigente (FERNANDES, 2008, p. 35). Neste sentido, a busca por um “sentido de si” (HALL, 2006), ou por uma compreensão da condição como Administrador, dá-se para garantir um lugar no mundo de forma a terem o senso de pertencimento social (BARCELOS, 2013; MAIOR & LUZ, 2019; MACHADO & GIL, 2017; MOITA LOPES & BASTOS, 2011).

Nos argumentos dos jovens entrevistados, observamos que, após as investidas familiares que os guiaram até o curso de Administração, o discurso sedutor das vozes que circulam na universidade ou ainda no senso comum sobre a carreira de administrador, os mantiveram na carreira:

Cara, se eu me tornar um administrador eu posso trabalhar em qualquer ramo porque todo mundo precisa de uma assessoria dessa forma. Então, vou abrir um bar, posso ser administrador de um bar. Vou abrir uma imobiliária, posso ser administrador de uma imobiliária. Eu posso, enfim... eu tenho “N” possibilidades e eu não necessariamente preciso mudar tanto as *skills*, as

habilidades, que eu me formei, tanto que eu sempre estou pescando ideias novas, com amigos, por exemplo, eu tenho uma dupla de amigos que abriu uma construtora. Se eu for lá, entender um pouco mais do mercado, me aprofundar no produto e serviço que tá sendo oferecido, eu posso ser um veículo de venda ali. Tenho amigos que estão na música, que é algo bem diferente, mas basta você se aprofundar naquele universo, basta você criar bons relacionamentos ali, que a tua habilidade também vai te abrir portas. [...]. Eu sempre pensava, olha, eu vou ter várias oportunidades. Tanto de realizar um sonho, por exemplo de.... Ah, eu quero ter um restaurante, e eu posso usar as minhas habilidades pra isso, como posso ser um baita executivo de uma empresa, fazer 30 anos de carreira, depois me aposentar e, enfim, dar aula. Então, acho que tinha, toda essa questão da... quais as possibilidades eu posso empreender? Aqui eu tenho várias. Então vou pra lá (JOVEM 1).

O Jovem 1, ao falar sobre os motivos que o fez permanecer no curso de Administração e o que o mantém nessa carreira, apresenta um valor do senso comum de que a Administração é algo presente e necessário para a condução de qualquer negócio: “se eu me tornar um administrador eu posso trabalhar em qualquer ramo porque todo mundo precisa de uma assessoria dessa forma”. A característica de livre trânsito entre os vários tipos de negócios aparece como um discurso sedutor para um jovem líquido<sup>4</sup> que qualifica como positiva a ideia de uma suposta liberdade que é sedutora e fascinante: “vou abrir um bar... Vou abrir uma imobiliária... Eu posso, enfim... eu tenho “N” possibilidades...” (JOVEM 1),

Nesta lógica, a troca de cargos ou empregos e o acúmulo de experiências profissionais são percebidas pelo Jovem 1 como um valor agregado à pessoa do trabalhador no mercado de trabalho. O jovem egresso se percebe como um indivíduo poderoso, capaz de enfrentar e ter sucesso ao realizar qualquer tipo de trabalho: “basta você se aprofundar naquele universo, basta você criar bons relacionamentos ali, que a tua habilidade também vai te abrir portas” e entende que mundo é feito para aqueles que aproveitam as oportunidades e que se adaptam às transformações impostas pelo mercado: “Eu sempre pensava, olha, eu vou ter várias oportunidades” (JOVEM 1).

É notória que a identidade do Jovem 1 se revela como a dos sujeitos líquidos descritas por Bauman (2005): “Nesse nosso mundo fluido, comprometer-se com uma única identidade para toda a vida, ou até menos do que a vida toda, mas por um longo

---

<sup>4</sup> Bauman (2001) considera que o homem da modernidade líquida é considerado flúido, com grande flexibilidade de adaptação e diversas mudanças comportamentais, intelectuais e sentimentais, acompanhando o ritmo de transformação da nova sociedade. A analogia que Bauman usa se refere ao termo líquido para fazer do estado da matéria que mais se transforma. Desta maneira, o termo Jovem liquid também se aplica ao contexto da modernidade líquida tratado por Bauman.

tempo, é um negócio arriscado. As identidades são para usar e exibir e não para armazenar e manter” (BAUMAN, 2005, p. 96). Neste contexto de liquidez da contemporaneidade, as subjetividades produzidas no seio familiar, nas instituições de ensino ou no mundo do trabalho, moldam-se para atenderem um mercado com propostas infinitas. Dessa forma, o jovem não deseja fixar-se a uma só identidade, é mais atraente nesta realidade cada vez mais dinâmica, a possibilidade de “ser vários”, estar em vários lugares, experimentar.

Nesse contexto, a carreira é tratada pelos jovens como uma sequência constituída por experiências profissionais no decorrer da vida (LONDON & STUMPF, 1982) que serão gerenciadas fora de uma lógica tradicional, preferencialmente com trabalhos em ramos diversificados. Isso porque a carreira na contemporaneidade tem foco na pessoa, não mais na organização como referencial de desenvolvimento (HALL, 2002). O sujeito passa a ser responsável pelo desenvolvimento de sua carreira e deve estar atento aos comportamentos, às habilidades e às competências valorizadas no mercado de trabalho. Para se manter empregável, deve gerenciar sua carreira como se uma empresa fosse (GAULEJAC, 2007). Essa ideia de estar sempre em movimento, reinventando-se e adquirindo novos conhecimentos e habilidades para se manter empregável, fica declarado na fala da Jovem 4:

Eu acho que, por mais que eu esteja agora assumido uma posição de gestão, ainda tem sempre muita coisa que eu posso aprender. Sou nova no mercado. Conhecimento, eu acho que nunca é demais. Então, ainda quero me especializar muito, conhecer muita coisa, porque eu tenho vontade, porque eu gosto. E, com relação aonde eu quero chegar, num futuro mesmo, eu acho que futuramente eu queria abrir uma empresa que é minha, mas ainda quero ter mais experiência. Ser uma referência no mercado antes de chegar isso a acontecer. Sabe a Jovem 4? Aquela pessoa do Marketing de tal empresa? Trabalhou há, sei lá quanto tempo, enfim...pode ser nessa empresa ou na outra empresa, mas ser referência pra depois ter o meu negócio (JOVEM 4).

Esse perfil profissional modelo, ou seja, um trabalhador que esteja sempre em busca de aperfeiçoamento, que seja dedicado, que tenha paixão pelo trabalho e disposição para estar sempre mudando, é o perfil idealizado pelo gerencialismo, que coloniza os discursos institucionais das IES e se reproduz nas vozes dos estudantes e jovens egressos do curso de administração: “Conhecimento, eu acho que nunca é demais. Então, ainda quero me especializar muito, conhecer muita coisa, porque eu tenho vontade, porque eu gosto”. Tal fato confirma o que Gaulejac (2007) já alertava sobre a sociedade que tudo gere, em que os mecanismos educacionais, comunicacionais, profissionais, entre outros, configuram-se como máquinas

produtivas de subjetividade (GUATTARI & ROLNIK, 2011; TONON, 2014) e passam a contribuir também para a produção de um sujeito constituído com base na lógica da gestão.

Essa preocupação com o desenvolvimento constante das competências técnicas e a atualização permanente dos jovens refletem a adesão aos novos discursos de gestão disseminados na sociedade, de modo geral, mas principalmente, no curso de administração e na própria organização a qual ele está vinculado. Assim, a busca do sucesso e da felicidade no trabalho se dá em um processo que vai do coletivo para individual: “pode ser nessa empresa ou na outra empresa, mas ser referência pra depois ter o meu negócio”, ou seja, a jovem busca a experiência no coletivo por almejar um empreendimento na qual ela crie as regras, um empreendimento dela.

Os entrevistados são jovens que se identificam com a ideia de empreendedorismo e acreditam poder construir uma carreira baseada nas competências pessoais “acho que futuramente eu queria abrir uma empresa que é minha, mas ainda quero ter mais experiência”.

Nesse sentido, o Jovem 3 compartilha de ideias semelhantes:

Eu comecei a ver a importância do empreendedorismo, comecei a ver a importância da Administração como um todo, na geração de prosperidade. Inclusive, se você entrar hoje no meu *Instagram* tem uma frase do Roberto Campos que é: “O mundo será salvo pelos eficientes e não pelos caridosos.” Então, acredito muito nisso, eu acredito que a função do administrador é levantar a régua e puxar o mundo pra frente. É contratar, é gerar emprego, é investir em tecnologia, trazer coisas novas, resolver problemas e melhorar a vida da população. Então eu gosto muito. E aí aquela visão que eu tinha de que mundo ruim, que mundo individualista, hoje minha visão é totalmente diferente. Hoje eu prezo muito pelo individualismo, não pelo egocentrismo né? (JOVEM 3).

Ao fazer uma intertextualidade por citação do pensamento de Roberto Campos<sup>5</sup>, o Jovem 3 revela que seu posicionamento ideológico neoliberal em relação à economia e seu entendimento romantizado sobre o empreendedorismo e o papel

---

<sup>5</sup> Roberto de Oliveira Campos (1919-2001), economista, diplomata e professor, Ocupou os cargos de deputado federal, senador e ministro. Coordenou as ações econômicas do Plano de Metas do Governo Juscelino Kubitschek e foi ministro do Planejamento e Coordenação Econômica durante o Governo Castelo Branco. No seu ideário, estiveram as reformas da Constituição, da Previdência Social, fiscal e partidária, além da aceleração do processo de privatização das empresas estatais. Criador do FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço -, da Caderneta de Poupança, do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (posteriormente com o apêndice Social) e do Estatuto da Terra, Sétimo ocupante da Cadeira 21 da Academia de Letras, eleito em 23 de setembro de 1999, na sucessão de Dias Gomes.



do administrador: “acredito muito nisso, (...) que a função do administrador é (...) contratar, é gerar emprego, é investir em tecnologia, trazer coisas novas, resolver problemas e melhorar a vida da população”. Seu discurso é transpassado por outros discursos que elegem o empreendedorismo como uma solução para as crises econômicas e para o desemprego. Nesse sentido, o desemprego não é visto mais como um problema social, mas como resultado de uma falha do indivíduo por não conseguir se adaptar às organizações (GAULEJAC, 2007).

Evidentemente o jovem se mostra seduzido e influenciado pelo discurso hegemônico acerca do empreendedorismo, que posiciona o empreendedor como um agente de crescimento econômico e de mudança social. É na sociedade, mas, principalmente, no caso dos jovens entrevistados, especificamente nos cursos de Administração que acontece a disseminação de discursos imperativos e imposição de normas de conduta que são adotadas e naturalizadas no mercado de trabalho pelos egressos, o que evidencia uma forma de dominação.

Esse interdiscurso de flexibilidade, dinamismo e vontade de empreender corrobora o pensamento de Antunes (2017) em relação à ideia defendida por ele de que a educação que é entregue pelas instituições de ensino, atualmente, moldam-se às exigências do capital e devem ser ágeis, flexíveis e enxutas, como são as empresas flexíveis e, por conseguinte, transmitir esse ideal aos estudantes por meio de suas práticas sociais e discursivas, já que os processos de produção e consumo tendem a ser realizados de modo automatizado, fator considerado determinante para a “eficácia ideológica” de determinados discursos (FAIRCLOUGH, 2001, p. 113).

Desse modo, ao decorar a frase do “guru”: “O mundo será salvo pelos eficientes e não pelos caridosos.” e incorporá-la em sua prática, alterando a sua visão inicial sobre o empreendedorismo ou trabalho do administrador, observamos na prática o que propuseram (DARDOT & LAVAL, 2016) ao declararem que a racionalidade neoliberal “esvazia” o sujeito para produzir novas formas de viver e de se relacionar, ou seja, fabricar um novo sujeito, adequado a ideia de que a eficiência é salvadora, um novo sujeito que se comprometa com os valores mercadológicos e esteja disposto a se tornar um instrumento produtivo para obter resultados financeiros (GAULEJAC, 2007).

A maioria dos entrevistados também aderiram a esse discurso que constrói um ethos ideal, mais potente, que esteja pronto para se associar aos benefícios

capitais e ao reconhecimento que o empreendedorismo promete, nas palavras do Jovem 2:

(...) dinheiro também, pra você conseguir fazer as coisas. Essencial. É algo que pra mim... sei que se eu não tivesse uma formação, até essa formação específica de Administração, talvez eu não conseguisse um emprego tão bom e inicialmente não tivesse ganhando bem com 22 anos, não tivesse ganhando um salário maior do que os meus pais (JOVEM 2).

A Jovem 2 atribui à sua escolha pela Administração o fato de se considerar bem remunerado pelo serviço prestado para a instituição na qual trabalha hoje, compara seu salário com o salário dos pais e entende o seu sucesso por receber um valor maior do que o deles, uma medida quantofrênica utilizada para avaliar seu sucesso profissional. O valor das orientações recebidas na graduação também aparece na fala da Jovem 4:

(...) uma coisa que assim, valeu muito a pena pra mim, foi o processo de *coaching* e *mentoring* que eles têm, que é fazer o acompanhamento do plano de carreira, foi muito legal ter isso. Eu tive professores fantásticos, que me ajudaram a ter uma visão de mundo e de profissionalismo e de como agir no mercado de trabalho, sensacional. Então assim, por mais que eu fale da Publicidade e Propaganda, eu não trocaria esse processo aí de... do mercado de trabalho que eu aprendi com esses professores por nada, porque foi o que moldou a profissional que eu sou hoje (JOVEM 4).

Conforme o depoimento da Jovem 4, fica evidenciada a reprodução da ideologia neoliberal no curso Administração. Observado por meio da citação realizada pela jovem, tal ideologia se vale ainda do apoio da chamada indústria do *management*, representada pelas empresas de consultoria, além de livros e revistas de gestão e negócios, para disseminar seus ideais e se naturalizar nas práticas sociais dos sujeitos, seduzindo-os e cooptando-os através da ideologia do empreendedorismo: “foi o processo de coaching e mentoring que eles têm, que é fazer o acompanhamento do plano de carreira, foi muito legal ter isso”. Esse discurso se ancora nessa indústria do *management* e vende o sonho de ascensão, de sucesso e reconhecimento (WOOD, 2013) que observamos explicitamente nas falas de todos os entrevistados.

Entendemos que essa prática social e discursiva do “*coaching ou mentoring*” nas universidades são ferramentas de modelação da subjetividade dos jovens, já que a linguagem reafirma a ideologia gerencialista. Essas práticas conversacionais são práticas sociais (FAIRCLOUGH, 2016) de inculcação nas quais crenças e valores que alcançam ao domínio psíquico do indivíduo controlam seus desejos e intenções de modo com que estes se voltem ao cumprimento das necessidades do capitalismo.

Conforme já observado em Gaulejac (2007) e revisitado em Wood (2013), é por intermédio da ideologia gerencialista e de sua fé inabalável nos valores mercadológicos, na racionalização dos procedimentos e no gênio do empreendedor que o sujeito transforma a própria vida algo gerenciável e isso ocorre de modo natural. Há uma adesão completa ao discurso gestor hegemônico que regula os modos de ser, agir e pensar dos jovens. Estes se enquadram no perfil descrito pelo novodiscurso gerencial e também pela literatura psicossociológica, como trabalhadores flexíveis, móveis, empreendedores (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999) e adaptados às exigências do mercado globalizado.

O legado dos saberes a partilhar perde a importância na sociedade de controle, a qual visa acumular capital sustentado na produção de conhecimento para o mercado neoliberal, forjando sujeitos empresários. Esses sujeitos passam então a valorizar mais os conhecimentos técnicos que possam ser diretamente aplicados em situações práticas do dia a dia no trabalho, como podemos extrair das falas dos Jovens 2 e 3:

Mas se fosse considerar apenas coisas que eu aprendi na faculdade, pra enfrentar as coisas de hoje, eu diria que 30%, porque pra mim, a faculdade me ajudou muito mais em questões psicológicas, quase, do que questões técnicas pra eu conseguir enfrentar as coisas do trabalho. Pra eu compreender como que as coisas funcionam (...) eu acho que eu aprendi mais no “vamos ver” do que com o background da faculdade, durante a faculdade (JOVEM 2).

[...] Eu acho que não teve nada, tirando finanças e gestão operacional que são matérias mais de matemática, que eu realmente parei pra fazer conta e aprendi algumas práticas, não teve nada assim que, putz, surgiu um problema na minha vida e eu falei: Nossa, eu vou usar isso aqui que eu aprendi na faculdade. Acho que não teve muito isso (JOVEM 3).

Quando a Jovem 2 diz que apenas 30% do que ele aprendeu na graduação é aplicável e corrobora as ideias do Jovem 3, que nunca se deparou com um problema prático no trabalho que pôde resolver com algo aprendido na graduação, notamos aí o atravessamento de discursos em suas falas que denotam uma valorização da educação técnica e utilitarista em detrimento de um aprendizado pautado em uma filosofia reflexiva e voltada para o desenvolvimento do senso crítico (ANTUNES, 2001, 2017; FRIGOTTO, 2015; CASAGRANDE, 2019; PARKER, 2018; SOUSA 2020). São essas instituições que imprimem, no contexto de realidade de jovens profissionais da Administração, os mecanismos de gestão que passam a ser formatados e (re)

produzidos na fase da sua formação acadêmica e reforçados depois nas organizações capitalistas.

É notório que os discursos do empreendedorismo funcionam como referência para a construção das identidades desse jovens que foram aparelhadas e alinhadas a essa ideologia tanto no seio familiar (MOITA LOTES & BASTOS, 2011), quanto na educação básica (MORE, 2022 – no prelo), na formação superior (FRIGOTTO, 2015) e, posteriormente, no mercado de trabalho. Nesses discursos são evidenciados padrões de comportamento aceitos pelo mercado, que são reforçados e reproduzidos por instituições e instâncias sociais. Estas são máquinas de produção de subjetividade e atuam em suas diversas camadas e ramificações para enquadrar os sujeitos em determinados modos ideais de vida.

O discurso do empreendedorismo reproduzido pelos entrevistados ou o desejo de construir uma carreira de sucesso e fazer parte do *hall* de grandes executivos, que habita o imaginário do jovem egresso, são construções sociais advindas da ideologia social hegemônica. O gerencialismo como uma ideologia tem a capacidade de, a partir do fascínio e da sedução, explícitos no vínculo afetivo, fazer uso de diversas estratégias para o envolvimento máximo, não só do trabalhador, mas daquele que se prepara para sê-lo.

As técnicas de sujeição para transformar os sujeitos em “mercadorias” (DARDOT & LAVAL, 2016, p. 329) e seus corpos em dóceis, úteis e produtivos (GAULEJAC, 2007) são formas e abusos emocionais incentivados de modo sorrateiro em nome da produção e que têm o alcance da adesão e mobilização psíquica do sujeito. Sob a ótica de Fairclough (2008): oriundo dos processos de construção de identidades sociais dos “eus” na enunciação, o *ethos*, ou imagem de si, é a identidade social que os locutores sinalizam implicitamente por meio de seu comportamento verbal e não verbal. Desta forma, os imperativos manipulativos da ideologia gerencialista e o seu potencial “sedutor” que se aplicam aos Jovens profissionais da Administração, são observados por promessas de realização veiculadas pelo discurso empresarial. É interessante notar que o discurso sedutor das organizações é assumido e reproduzido pelo jovem que sonha em se tornar um grande empresário:

Sim, me orgulho muito, porque... por causa de tudo que eu falei. Eu acho que é o... o empreendedorismo é quem é o responsável por isso... eu não me considero administrador, eu me considero empreendedor hoje. Então acho que é minha profissão, assim, sou formado em Administração, mas hoje eu me considero muito mais um resolvedor de problema, alguém que tá tentando

abrir um caminho que... tô montando uma empresa de tecnologia, não tem ninguém na minha família ou dos meus amigos próximos que tenha feito isso, entendeu? Então eu acho que eu realmente tô desbravando alguma coisa e eu tenho muito orgulho de fazer isso, porque começou de maneira despretensiosa, e hoje eu pago oito salários, e pretendo pagar muito mais. E ajudar pessoas sustentarem suas famílias e cada vez mais e mais. E melhorar a vida de todo mundo. E tem muito a ver porque eu escolhi um segmento que é business to business, então eu presto serviço pras empresas, que é... cara, eu quero ajudar o empreendedor, eu quero ajudar o cara que realmente tem o negócio dele ali e ele quer ser mais eficiente também. Então, tem tudo a ver com isso também. Tenho muito orgulho sim do que eu faço... falando sobre próximos passos. Eu acho que... é uma busca meio que não tem fim, assim. Eu sempre quero crescer mais e melhor e empregar mais e empregar mais e lançar mais produtos... muito além da minha imaginação... (JOVEM 3).

Não é incomum um imaginário cerceado pelo desejo de empreender entre os jovens egressos do curso de Administração. Todos os jovens entrevistados, alguns, embora ainda exercendo atividades administrativas, sonham em tornarem-se empresários ou grandes gestores. Escolhemos o discurso do Jovem 3 para representar essa temática pelo fato de que ele já iniciou uma trajetória de empreendedorismo e demonstra sentir bastante orgulho do que já realizou. É interessante notar que escolhe para ele a identidade de empreendedor e não a de Administrador: “eu não me considero administrador, eu me considero empreendedor”, é importante um posicionamento acerca dessa diferença, o jovem não se vê como alguém que atua no apoio do funcionamento de uma empresa, mas se vê como alguém que cuida do negócio, que planeja, investe, contrata, matém e lucra.

Notamos que os jovens, de modo geral, querem fugir da “vulnerabilidade de massa” (CASTEL, 2003) e da precariedade que atenuam os modos de dominação e, por consequência, de submissão, empreendendo, algo que observamos, principalmente no discurso da Jovem 4, que demonstra preocupação com a empregabilidade no momento de sua escolha profissional, já analisado na seção anterior.

Esse posicionamento também é coerente com o cenário líquido contemporâneo no qual o jovem não se vê preso a um único percurso no mundo do trabalho, aspecto bastante mencionado por todos os jovens entrevistados. Assim, o elogio ao empreendedorismo feito pelo Jovem 3 é transpassado pelo discurso do empreendedorismo, que qualifica o empreendedor como alguém com disposição para mudar o mundo, alguém com iniciativa, resiliência e disposto a correr riscos (SOEIRO, 2013), nas palavras do jovem: “é uma busca meio que não tem fim”.

Tal construção discursiva se relaciona à ideologia do empreendedorismo (COSTA, 2010), que contrapõe de forma silenciosa o empreendedor ao sujeito fracassado, estéril e improdutivo. Nesse sentido, o autor aponta que “os discursos apresentam aspectos de controle social, onde realidade, ideologia e ficção se misturam e são disseminados nas histórias de sucesso” (COSTA, 2010, p. 257), é com essas características que o Jovem 3 se identifica: “[sou] alguém que tá tentando abrir um caminho... tô montando uma empresa de tecnologia... eu realmente tô desbravando alguma coisa... hoje eu pago oito salários, e pretendo pagar muito mais”. Ao utilizar figurativamente o verbo “desbravar”, o jovem revela entender que está empregando seu conhecimento a fim de vencer, de “abrir um caminho”, ou seja, se diferenciar para, futuramente, se identificar como protagonista de um projeto. Fica claro no discurso em destaque, parafraseando Siqueira (2006), o quão poderoso é o processo de sedução do discurso do empreendedorismo: ele explora as micro ações do sujeito para alcançar seus desejos e gerar a busca da realização dos objetivos.

O jovem deseja ter uma marca empregadora, significativa e visível: “ajudar pessoas sustentarem suas famílias... melhorar a vida de todo mundo...”. Este jovem está persuadido pelo discurso da empresa participativa, que compartilha seus objetivos financeiros com os trabalhadores para gerar engajamento, no papel de empreendedor, demonstra que sua empresa torna seus interesses gerenciais em interesses coletivos, ou seja, evidencia sua empresa representa os interesses de seus funcionários e da sociedade como um todo. Notamos um discurso com características bastante utópicas, próprias de um jovem seduzido pelo discurso gerencial.

Essa sedução fica ainda mais evidente quando o jovem aborda a questão da eficiência: “eu quero ajudar o empreendedor, eu quero ajudar o cara que realmente tem o negócio dele ali e ele quer ser mais eficiente também”. Essa devoção à eficiência disseminada pela ideologia gerencialista aponta o empreendedorismo como a ponte para o alcance do sucesso individual e coletivo com uma simples lógica na qual o desempenho é o suficiente para atingir resultados.

Gramsci (2001) já apontava para o modo como o discurso do empreendedorismo colonizou por processos racionais e não-racionais o senso comum, corroborando a esse pensamento, Pagès *et al.* (2008) apresenta a fé como sendo o elemento mais importante dessa difusão, o sonho e a esperança promovidos nesse tipo de discurso, combinados com o contexto de crise econômica, de precarização do trabalho e altos índices de desemprego preconizam que o jovem se mobilize ao

empreendedorismo como um salvador: “quero crescer mais e melhor e empregar mais e empregar mais”. Um discurso voltado totalmente à manutenção da hegemonia da ideologia gerencialista, que torna o sujeito uma pequena empresa e o mundo gerenciável (GAULEJAC, 2007).

Conforme observado o contexto do trabalho contemporâneo e a influência da ideologia gerencialista nas práticas sociais, em que os indivíduos “aplicam recursos (materiais ou simbólicos) para agirem em conjunto no mundo” (CHOULIARAKI & FAIRCLOUGH, 1999, p. 21), se materializam nos discursos de “sedução” na produção da subjetividade dos Jovens profissionais da Administração.

## **5 A MUDANÇA SOCIAL: JOVENS PROFISSIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO CONSCIENTES DO SEU PAPEL NA SOCIEDADE**

Na conjuntura social específica desta pesquisa, em que Jovens Profissionais da Administração têm a sua subjetividade construída nas trajetórias familiares e acadêmicas, instituições estas que se constituem como “máquinas produtoras de controle social” (GAULEJAC, 2007). O grande desafio de mudança social é a legitimação do ser humano como um “recurso” explorável na mesma lógica dos recursos financeiros, das tecnologias e matérias-primas em manutenção do capitalismo em que a ideologia gerencialista exerce seu poder. Este suportado por um sistema educacional que atende aos interesses do capitalismo.

Neste sentido, família e escola, ao (re)produzirem as subjetividades (GUATTARI & ROLNIK, 2005) dos(as) jovens, aparelham a sua identidade para uma visão de mundo e modo de vida pautados na ideologia gerencialista, ou seja, na lógica de uma atuação profissional com rentabilidade. Aqui se estabelece e se configuram uma assimetria de poder, que subjuga tais jovens subjetivando-os, ou seja, limitando-os a ponto de torná-los submissos e subservientes para a manutenção do capitalismo.

O engajamento desta pesquisa em provocar uma inquietude a propósito de seus efeitos no modo de vida dos Jovens Profissionais da Administração tem na proposta teórico-metodológica de Fairclough, sob a luz dos Estudos Sociais (CHOULIARAKI & FARICLOUGH, 1999), o diálogo entre a Linguística e a Ciência Social Crítica em que o discurso se torna central e reconhecido como uma prática social (RESENDE & RAMALHO, 2006).

A mudança social desejada que se pretende é a que emancipe o(a) Jovem Profissional da Administração em suas escolhas sobre a vida pessoal e profissional, de maneira a não reproduzir a cultura dominante e sim consciente do seu papel na sociedade como cidadão emancipado da ideologia dominante.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação é fruto de uma pesquisa crítica reflexiva que entrelaçou os estudos sobre a subjetividade na vivência dos Jovens Profissionais da Administração nos contextos da família e da formação acadêmica.

Com o estudo teórico a luz de Gaulejac, Guattari e Rolnik, Nardi, Parker, e Klikauer, entre outros, foram evidenciadas as conexões, as mediações e as imbricações dos modos pelos quais família e formação acadêmica influenciam na (re)produção da subjetividade de Jovens Profissionais da Administração.

A base teórica nos referenciais da ideologia da gestão gerencialista aportou condições para a pesquisadora investigar como os processos de subjetivação vividos nas trajetórias familiares e acadêmicas de jovens profissionais de Administração modelam seu modo de vida, especialmente no contexto profissional, bem como as estratégias discursivas oriundas e as subjetividades (re)produzidas neste contexto.

Diante do objetivo e da problematização propostos, foi realizada uma pesquisa qualitativa para empiricamente investigar e analisar especificamente como família e formação acadêmica se configuram em máquinas de produção da subjetividade da ideologia gerencialista.

A pesquisa foi baseada no estudo do documento legal do Ministério da Educação, denominado de Diretrizes Curriculares Nacionais, no Parecer CNE/CES 438/2020, na Resolução CNE/CES 5/2021 do curso Administração e na entrevista em profundidade com quatro jovens egressos desta formação.

O perfil dos(as) pesquisados(as) se caracterizou como de ambos os gêneros e com idade máxima de trinta anos. Também contemplou a exigência de experiência mínima de um ano de estágio e com vínculo profissional ativo por meio da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em empresas de médio à grande porte, no momento da entrevista. Um dos jovens é egresso de uma instituição pública e três de uma instituição privada da cidade de Curitiba – Paraná.

O processo analítico partiu da identificação dos textos por meio dos gêneros discursivos e da vinculação com a instituição que os veiculou, bem como a transcrição das entrevistas que geraram textos para que as categorias analíticas de Gênero Discursivo, Intertextualidade/Interdiscursividade e Ethos/Identidade fossem empregadas possibilitando o alcance das respostas ao problema de pesquisa e aos objetivos propostos.

Inicialmente, com a análise dos dados coletados nas DCNs (2021) do curso de Administração, nos temas “O Mundo e a Empresa 4.0 e os reflexos no Mundo do Trabalho”, “O Novo Perfil Discente” e “Urgência da Revisão de Conteúdos das Diretrizes Curriculares”, foi identificada a direta relação com a problemática de como os processos de subjetivação vividos nas trajetórias acadêmicas de jovens profissionais de Administração modelam seu modo de vida a partir da ideologia gerencialista.

É mandatória a necessidade de que o(a) egresso(a) possua habilidades e competências convergentes com o ideal capitalista de produção. Deve ser preparado(a) em sua formação para um ambiente, seja ele local, regional, nacional ou global, que atenda aos novos desafios demandados no mundo contemporâneo.

Neste contexto, a instituição formadora deixa a sua missão original de expansão pessoal do estudante para uma educação flexibilizada em atendimento às exigências e aos imperativos empresariais. A produção de conhecimento é exclusiva para o mercado neoliberal, forjando sujeitos empresários, passando então a suprir as necessidades do mercado de trabalho, que requer um perfil profissional “polivalente”, “multifuncional” e flexível.

A lógica empresarial se apropria e toma conta da educação como solução rápida na criação de recursos humanos para atender às demandas de qualificação de mão de obra, emergenciais frente ao mercado mundial no contexto da competitividade.

O capitalismo e a juventude como produtos da sociedade moderna se dão no objetivo de maximizar os lucros privados pela imposição de novas formas e de modos de ser e estar dentro de um novo processo produtivo, conforme aponta nosso *corpus*.

A maioria das vozes dos(as) Jovens Profissionais da Administração denota uma educação ausente da filosofia reflexiva, tecnicista e utilitarista, onde os mecanismos de gestão passam a ser formatados e (re)produzidos na fase da sua formação acadêmica.

Na análise das falas dos entrevistados, em seus discursos sobre a influencia da família e do ambiente acadêmico em suas escolhas profissionais, como máquinas de produção da subjetividade gerencialista, encontramos as elucidações sobre como a (re)produção da ideologia gerencialista exerce influência manipuladora sobre os desejos dos(as) Jovens Profissionais da Administração.

As vozes dos(as) jovens investigados(as) para com o discurso de sucesso profissional na família demonstram que a família é um elemento que modela as subjetividades em seu modo de vida, justificando o fato de tratarmos a família como uma máquina de produção da subjetividade gerencialista,

Nas falas analisadas, há a influência da família na construção de valores pautados no sucesso profissional que os genitores alcançaram e que devem ser assimilados como ideal de vida. Os argumentos explicitam as marcas ideológicas advindas de uma formação focada no atendimento às demandas do mercado, a racionalidade da economia capitalista, o desejo de fazer carreira e ter sucesso são valores essenciais para a formação de seus universos subjetivos. Isto explica como a prática de subjetivação da lógica de racionalização se expande e a família passa a ser administrada como uma empresa.

Deste modo, os filhos estão “condenados” ao sucesso, devendo, em cada período do seu desenvolvimento, estabelecer uma “contabilidade existencial” para consolidar a sua empregabilidade. A ação familiar modela a subjetividade de seus jovens integrantes em resposta ao capital.

O discurso da família para com o sucesso profissional é tido pelos(as) jovens como um modelo natural que garantiu a sua opção e formação no curso superior, possibilitando a inserção no mercado de trabalho. Assim, as ideologias estão diretamente vinculadas a esta relação de poder exercida na família pela naturalização de pressupostos em convenções, verdades e certezas e aos usos da linguagem.

Além disso, evidenciamos também a forte influência do contexto universitário e das práticas discursivas existentes nas instituições de ensino superior que enfatizam ou alteram as subjetividades do jovem em início de carreira profissional.

Nesse contexto, notamos um(a) jovem “gestor(a) de si” na busca e no alcance do desejado sucesso profissional, apregoado na família e fomentado na formação acadêmica superior.

A instituição modela a singularidades dos sujeitos que por ela passam de modo à homogeneizá-las e devolvê-las para a sociedade preparadas para atender às demandas do capitalismo. O discurso de sucesso profissional neste contexto demanda por um(a) egresso(a) apto(a) a se agenciar a uma nova máquina de subjetivação, as organizações de trabalho.

Em sendo a escola uma promotora de subjetividade, mais especificamente na universidade, os discursos dos(as) Jovens Profissionais revelam as ideologias que

os(as) direcionam para o produtivismo capitalístico, uma vez que esses sujeitos são munidos de ideais e valores que visam manter e nutrir o sistema capitalista.

Em muitas das vozes dos(as) Jovens, o discurso hegemônico acerca do empreendedorismo, que posiciona o empreendedor como um agente de crescimento econômico e de mudança social, foi evidenciado. Revela ainda a construção das identidades desses(as) jovens que foram mobilizadas e alinhadas a essa ideologia tanto no seio familiar, na formação superior e, posteriormente, no mercado de trabalho.

O discurso de sedução da ideologia gerencialista na produção da subjetividade no modo de vida situa nas vozes dos(as) Jovens Profissionais os fatores sociais dos discursos como instrumento de controle e dominação a serviço do capitalismo.

Em seus argumentos, além das investidas familiares que os guiaram até o curso de Administração, identificamos o discurso sedutor das vozes que circulam na universidade ou, ainda, no senso comum sobre a carreira de administrador, no alcance da posição de gestor(a) e ou executivo(a) como uma meta a ser alcançada.

Sobre o desejo de cada Jovem em se tornar um(a) Gestor(a) ou Executivo(a), revelam a adesão ao modo de vida como futuros executivos ao sistema capitalista. A expectativa de assumir uma posição de gestão futuramente é demonstrada como um “sonho” de carreira a ser realizado, materializando assim “viveiro” natural para futuros recrutamentos das profissões de interesse do “jogo capitalista”.

Os jovens, tal como os empresários, necessitam de motivos pessoais para a adesão, que são consolidados pelo *ethos*, ou a imagem de si que cada jovem manifestou acerca da sua identidade social para com os imperativos manipulativos da ideologia gerencialista.

Da mesma maneira como o “alto executivo”, que é angariado pela imagem vinculada à sua posição, seja de destaque, de um sujeito diferenciado, de alguém que contribui e faz diferença na sociedade, os(as) jovens desta pesquisa são capturados(as) pelos mesmos dispositivos e acabam por modelar a vida e as relações.

Acredita-se, portanto, que, com arcabouço teórico e as evidências acerca dos processos de subjetivação vividos nas trajetórias familiares e acadêmicas de jovens profissionais de Administração, esta pesquisa contribua e amplie a investigação das relações entre as questões sociais e as questões discursivas que modelam a vida deles(as).

Entretanto, há que se alertar para o fato da limitação existente no alcance da mudança social proposta pela ADC como teoria e método, em que tais Jovens sejam capazes de evoluir para uma consciência cada vez mais crítica, por meio da qual poderão refletir dialeticamente sobre o exercício da sua profissão, já que há a impossibilidade de uma intervenção que permita uma ação direta.

Notadamente, também a proposta de constituição de práticas educativas transformadoras de indivíduos e sociedades, como parte do compromisso com a transformação social, em que as escolas de Administração promovam uma educação por meio da criticidade, da curiosidade e da criatividade nos processos de ensinar e de aprender, revela uma limitação para a mudança.

Tendo na legislação as DCNs, que representam a lei máxima que regula, delimita e determina as ações das instituições de ensino superior no Brasil e, por consequência, demarca os direitos e deveres dos estudantes da Administração, as mudanças dependem de uma transformação cultural acerca do papel da educação.

No demais, acreditamos ser possível contribuir com este estudo para demonstrar as forças e limitações do uso da Análise Crítica do Discurso de Fairclough nos Estudos Organizacionais. Com isso, esperamos ter instigado a reflexão para que estudos futuros contemplem uma perspectiva crítica, tendo a ADC como uma alternativa teórico-metodológica que contribua para o exame de questões sociais do mundo contemporâneo. Em especial sobre os(as) Jovens Profissionais da Administração, para que tenham uma alinhada aos anseios da sociedade e para solucionar, pelo menos em parte, os problemas agravantes das questões sociais, ao invés de acentuá-los.

Propositivamente, os resultados observados ao longo desse trabalho direcionam uma contribuição no processo de luta em que aspectos discursivos dialeticamente possam gerar alterações em outros elementos das práticas sociais, inclusive em crenças e aspectos materiais – possibilitando transformações.

## REFERÊNCIAS

- ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS. **Biografia de Roberto Campos**. 2022. Disponível em <https://www.academia.org.br/academicos/roberto-campos/biografia>. Acesso em: 10 set 2022.
- ACKER, V.; CHAMLIAN, E. C. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.32, n.2, p. 329-343, maio/ago. 2006.
- AGAMBEN, G. **O que é o contemporâneo?** E outros ensaios. Chapecó - SC, Argos. Tradução Vinicius Nicastro Honesko, 2009.
- AMORIN, M. A.; CARVALHO, A. M. (Org.). **Linguística Aplicada e ensino: língua e literatura**. Campinas: Pontes, 2013.
- AMOSSY, R. **Imagens de si no discurso: a construção do ethos**. São Paulo: Contexto, 2011.
- ARENDT, H. **Entre o passado e o futuro**. São Paulo: Perspectiva. 2000.
- ANTUNES, R. Trabalho e precarização numa ordem neoliberal. In: GENTILI, P.; FRIGOTTO, G. (Org.). **A Cidadania Negada: políticas de exclusão na educação e no trabalho**. 2 ed. São Paulo: Cortez, p. 37-50, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Da educação utilitária fordista à da multifuncionalidade liofilizada**. 38 Reunião ANPED. Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação, **Anais**, São Luís-MA, 2017.
- ATKINSON, R. The life story interview. In: GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A. (Ed.). **The handbook of interview research: context and method**. London: Sage, 2002. p. 121-141.
- BACAL, M. E. A. **Lealdades visíveis e invisíveis: um estudo sobre a transmissão geracional da profissão na família**. 2013. 200 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós Graduação em Psicologia. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Psicologia, 2013.
- BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001
- \_\_\_\_\_. **Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.
- BARCELOS, A. M. F. Desvelando a relação entre crenças sobre ensino e aprendizagem de línguas, emoções e identidades. In: GERHARDT, A. F. L. M.;
- BATISTA, J. R. L.; SATO, D.T.B.; MELO, I.F. **Análise de Discurso Crítica: para linguístas e não linguístas**. São Paulo: Parábola, 2018.
- BATISTA DOS SANTOS, A. C.; ALLOUFA, J. M. L.; NEPOMUCENO, L. H. Epistemologia e metodologia para as pesquisas críticas em administração: leituras aproximadas de Horkheimer e Adorno. **Rev. adm. empres**. [online]. v.50, n.3, 2010.

BAUER, M.W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento – evitando confusões. In: BAUER, Martin; GASKELL, George (Orgs.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2005.

BERTEUX, D.; Metodologia do relato de vida em sociologia. In: NIEWIADOMSKI, C.; TAKEUTI, N. M. (orgs.). **Reinvenções do sujeito social: teorias e práticas biográficas**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

BHASKAR, R. **Philosophy and scientific realism**. In: ARCHER, M. et al. (Org.) **Critical realism. Essential readings**. Londres/ Nova York: Routledge, 1998.

BISPO, D.A. Análise crítica do discurso: uma abordagem teórico-metodológica para debater o campo da administração. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, v.8, n.2, 2018.

BOLTANSKI, L; CHIAPELLO, É. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.

BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares dos Cursos de Administração**. Parecer 438/2020 de 10/07/2020. Diário Oficial da União, de 13 de outubro de 2021. Seção 1, Pág. 222. Brasília, DF, 2020. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/agosto-2020-pdf/154111-pces438-20-1/file>. Acesso em: 12 fev. 2021.

\_\_\_\_\_. **Resolução CNE/CES 5/2021<sup>a</sup>**: Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Graduação em Administração. Diário Oficial da União de 18 de outubro de 2021, Seção 1, pp. 47 e 48. Brasília, 2020. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/agosto-2020-pdf/154111-pces438-20-1/file>. Acesso em: 12 fev. 2021.

BRITO, M.J., SILVA, S. S.; MUNIZ, M.M.J. The Meanings of the Death of the Founder: the Constructionist Approach. **BAR**, Curitiba, v. 7, n. 3, art. 1, p. 227-241, July/Sept, 2010.

BRYMAN, A.; BELL, E. **Business research methods**. Oxford: Oxford University Press, 2003.

CHOULIARAKI, L.; FAIRCLOUGH, N. **Discourse in Late Modernity**. Edinburg: Edinburg University Press, 1999.

CANOPF, L.; FESTINALLI, R. C.; ICHIKAWA, E. Y. A expansão do ensino superior em administração no sudoeste do Paraná: reflexões introdutórias. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 9, n. 3, p. 79-97, 2005.

Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/394>. Acesso em 11 ago. 2020.

CASAGRANDE, L. Demolindo as escolas de administração: Review de Shut Down the Business School, de Martin Parker. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 6, n. 1, p. 319-327, abr/2019.

CASTEL, R. **As Metamorfoses da Questão Social**: Uma crônica do salário. Petrópolis: Vozes. 2003.

CLOSS, L. Q.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. História de Vida e Trajetórias Profissionais: Estudo com Executivos Brasileiros. **RAC, Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n.4, p. 525-543, 2015.

COSTA, A. **Convergências, Divergências e Silêncios**: O discurso contemporâneo sobre o empreendedorismo nas empresas júniores e na mídia de negócio. 2010. Tese (Doutorado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro. 2010.

COSTA, L. R.; SANTOS, Y. G. O relato de vida como método das ciências **sociais**: Entrevista com Daniel Bertaux. **Tempo Social: Revista de sociologia da USP**, v. 32, n.1, p. 319-346 [online], 2020.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DARDOT, P; LAVAL, C. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. (Tradução de Mariana Echalar), São Paulo: Boitempo, 2016.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1985.

DELEUZE, G. **Conversações**. 1972-1990. São Paulo: Ed. 34, 1992.

\_\_\_\_\_. **Foucault**. São Paulo: Editora Brasiliense, 2005.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis, RJ: Vozes.1997.

DIAS, C. A.; SIQUEIRA, M. V. S.; MORAIS, A. P. S.; GOMES, K. B. P. Ideologia gerencialista e adoecimento mental no trabalho: uma análise crítica. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 185-198, 2019.

FAIRCLOUGH, N. **Language and power**. New York: Longman, 1989.

\_\_\_\_\_. **A análise crítica do discurso e a mercantilização do discurso público**: as universidades. In.: MAGALHÃES, Célia Maria Magalhães (org.). Reflexões sobre análise crítica do discurso. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

\_\_\_\_\_. Discourse, social theory, and social research: the discourse of welfare reform. **Journal of Sociolinguistics**, v. 4, n. 2, p. 163-195, 2002.

\_\_\_\_\_. **Analysing discourse**: textual analysis for social research. London: Routledge, 2003.



\_\_\_\_\_. **A dialectical-relational approach to critical discourse analysis.** In: WODAK, Ruth; MEYER, Michael. (Org.) *Methods of critical discourse analysis*. 2. ed. Londres: Sage, 2009.

\_\_\_\_\_. **Discurso e mudança social.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2016.

FALCKE, D.; WAGNER, A. **A dinâmica familiar e o fenômeno da transgeracionalidade:** definição de conceitos. In WAGNER, A (coord.)- *Como se perpetua a família?* Porto Alegre: Ed: PUCRS, 2005, p. 25 – 45.

FARIA, J. H. de. Análise de Discurso em Estudos Organizacionais: as concepções de Pêcheux e Bakhtin. **Teoria e Prática em Administração**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 51–71, 2015. DOI: 10.21714/2238-104X2015v5i2-26399. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tpa/article/view/26399>. Acesso em: 21 jul. 2022.

\_\_\_\_\_. Realidade e seu conceito: comentários sobre a crítica ao “sequestro da subjetividade”. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, 269-282. 2019.

FARIA, J. H. de; MARANHÃO, C. M. S. DE A.; MENEGHETTI, F. K. Reflexões epistemológicas para a pesquisa em administração: contribuições de Theodor W. Adorno. In: EnANPAD, 35. 2011, Rio de Janeiro. **Anais do XXXV EnANPAD 2011.** Rio de Janeiro: ANPAD v. 01. p. 01-16, 2011.

FERREIRA, R; RAJAGOPALAN, K. (org.). **Um mapa da crítica nos estudos da linguagem e do discurso.** Campinas: Pontes Editores, 2016.

FIA (Fundação Instituto de Administração). **Administrador do Futuro: O que é, Perfil e Desafios.** São Paulo, 2019.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** Trad. Sandra R. Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOUCAULT, M. Foucault. In: MOTTA, M. B. da. **Michel Foucault – ditos & escritos V: ética, sexualidade e política.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006.

FRAGA, A. M., ROCHA-DE-OLIVEIRA, S., & GEMELLI, C. E. Cenário das publicações científicas em carreira e gênero. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, n. 13, v. 3, p. 158-178. 2019.

FRANK, H.; CONCEIÇÃO, M.P. Identidade em Linguística Aplicada: em direção a uma sistematização conceitual. **Linguagem em (Dis)curso – LemD**, Tubarão, SC, v. 21, n. 1, p. 11-31, jan./abr. 2021.

FREIRE, P. **A Educação na Cidade.** São Paulo: Cortez, 1991.

FRIGOTTO, G.: A produtividade da escola improdutivo 30 anos depois: regressão social e hegemonia às avessas. **Revista Trabalho Necessário**. Ano 13, n. 20, p. 209-232, 2015.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. 2. ed. Coleção Management, 4. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

\_\_\_\_\_. O sujeito face à sua história: a démarche “Romance familiar e trajetória social”. In: NIEWIADOMSKI, C.; TAKEUTI, N. M. (orgs.). **Reinvenções do sujeito social: teorias e práticas biográficas**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

\_\_\_\_\_. **L’histoire em héritage**: roman familial et trajectoire sociale. Paris: Desclée de Brouwer, 2009.

GODOY, A. S. Reflexão a respeito das contribuições e limites da história de vida na pesquisa em Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 1,5 jan, p. 161-175, 2018.

GRAMSCI, A. **Cadernos do cárcere**: Temas de Cultura, Ação Católica, Americanismo e Fordismo. Tradução: Carlos Nelson Coutinho (Org.), Luiz Sérgio Henrique e Marco Aurélio Nogueira, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001, v. 04.

GUATTARI, F. **Revolução Molecular**: pulsações políticas do desejo. Tradução de Suely Rolnik. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1987.

GUATTARI, F.; ROLNIK, S. **Micropolítica: Cartografias do desejo**. Rio de Janeiro: 4ª ed. Vozes, 1996.

GUILHERME, A. A.; FREITAS, A. L. S. de, A.: Paulo freire e Gert Biesta: um diálogo fecundo sobre a educação para além da facilitação da aprendizagem. **Revista Inter Ação**., v. 42, n. 1, p. 69-86, jan./abr. 2017.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. London: Sage Publications Series, 2002.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Trad. Tomaz Tadeu da Silva; Guacira Lopes Louro. 7. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

\_\_\_\_\_. **Quem precisa da identidade?** In: SILVA, T. T.; HALL, S.; WOODWARD, K. (Org.). Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais. 9. ed. São Paulo: Vozes, 2009. p. 103-133.

HALLIDAY. M.A.K. **An introduction to functional grammar**. 2ed. Londres/ Melbourne/ Auckland: Edward Arnold, 1994.

HALLIDAY. M.A.K. HASAN, R. **Language, context, and text**: Aspects of language in a social-semiotic perspective. Oxford: Oxford University Press, 1989.

HUDZIK, J. K. **Comprehensive internationalization**: from concept to action. Washington: NAFSA. 2011.

IFTF (Institute for the Future). **Future Work Skills 2020**. Middletown, Connecticut, United States. 2021. Disponível em: <https://www.iff.org>. Acesso em: 15 mai. 2021.

INEP (Instituto Nacional de estudos e Pesquisa Anísio Teixeira). **Resumo técnico**: censo da educação superior 2019. Brasília: 2020.

IRINEU, L. M. **Análise de Discurso Crítica**: conceitos-chave. 1. ed.– Campinas: Pontes Editores, 2020.

IRINEU, L. M; SOUZA, M. M. F de; GARANTIZADO JÚNIOR, José Olavo da Silva. Discurso do professor e problematização da prática docente: argumentação, interdiscurso e representação. **Cad. Letras UFF**, Niterói, v. 29, n. 57, p. 273-297, 2º semestre, 2018. doi: <http://dx.doi.org/10.22409/cadletrasuff.2018n57a550>.

ITUASSU, C. T.; TONELLI, M. J. Sucesso, mídiade negócios e a cultura do management no Brasil. **Cadernos EBAPE**, v. 12, n. 1, p. 86-111, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512014000100007>

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. Entrevista narrativa. In: BAUER, M.; GASKELL, G. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.

KLIKAUER, T. **What Is Managerialism?**. SAGE. 2013.

\_\_\_\_\_. **Managerialism: A critique of an ideology**. London: Palgrave Macmillan, 2015.

LAVAL, C. **A escola não é uma empresa**: o neoliberalismo em ataque ao ensino público. Boitempo. Ed. São Paulo, 2019.

LEGARD, R.; KEEGAN, J.; WARD, K. In-depth Interviews, in J. RITCHIE; J. LEWIS (org.), **Qualitative Research Practice**: A Guide for Social Science Students and Researchers. SAGE Publications, London, 2003.

LIMA, G. S., CARVALHO NETO, A.; TANURE, B. Executivos Jovens e Seniores no Topo da Carreira: Conflitos e Complementaridades. **REAd**. Porto Alegre, Ed. 71, nº 1, p. 63-96. 2012.

LONDON, M.; STUMPF, S. **Managing careers**. Massachussets: Addison Wesley, 1982.

LUCCHIARI, D. H. **O que é Orientação Profissional?** Em D. H. Lucchiari (Org.), **Pensando e vivendo a orientação profissional**. pp. 11-16. São Paulo: Summus. 1993. MAGALHÃES, I.; MARTINS, A.R.; RESENDE, V.M. **Análise de Discurso Crítica**: Um método de pesquisa qualitativa. Brasília: Editora UNB, 2017.

MAGALHÃES, I. Introdução a análise de discurso crítica. **Delta**, v. 21, n. esp. p. 1-9, 2005.

MAINGUENEAU, D. **A noção de ethos discursivo**. In: MOTTA, A. R.; SALGADO, L. (Orgs.). *Ethos discursivo*. São Paulo: Contexto, 2011.

MAIOR, R. C. S.; LUZ, L. S. F. Identidades docentes e a ética discursiva nas interações sugeridas nas consígnias de abertura no contexto de educação a distância. **Calidoscópico**, v. 17, n. 2, p. 395-413, 2019.

MANCEBO, D.; MAUÉS, O.; CHAVES, V. L. J. Crise e reforma do Estado e da Universidade Brasileira: implicações para o trabalho docente. **Revista Educar**, Editora Curitiba, UFPR, v.37, n. 28, p. 37-53, 2006.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

\_\_\_\_\_. Amostragem e Saturação em Pesquisa Qualitativa: Consensos e Controvérsias, **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017.

MINAYO, M. C.S; GUERRIERO, I. C.Z: Reflexividade como Éthos da Pesquisa Qualitativa, **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 19, n. 4, p. 1103-1112, 2014.

MIOTO, R. Família, trabalho com famílias e Serviço Social. **Serviço Social em Revista**. v. 12, n. 2, p. 163-176, jan./jun. 2010.

MOITA LOPES, L. P.; BASTOS, L. C. **Introdução entre saberes interdisciplinares e práticas sociais**: o estudo da identidade em abordagens contemporâneas. In: BASTOS, L. C.; MOITA LOPES, L. P. (Org.). *Estudos da identidade: entre saberes e práticas*. Rio de Janeiro: Garamond, p. 13-31, 2011.

MORE, J. A. **Discurso Gerencialista como promotor da normalização das relações Empresa-Escola**. Curitiba, 2022. No prelo.

NARDI, H. C. **Ética, trabalho e subjetividade**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 2006.

OIT (Organização Internacional do Trabalho). **Trabalho doméstico e igualdade de gênero e raça**: desafios para promover o Trabalho Decente no Brasil. nov. 2019. Disponível em: <[www.dieese.org.br/esp/OITdomestico.pdf](http://www.dieese.org.br/esp/OITdomestico.pdf)>. Acesso em: 2 jun.2020.

ORLANDI. E.P. **Análise de Discurso: Princípios e Procedimentos**. Campinas: Pontes, 2009.

\_\_\_\_\_. **Discurso em Análise: Sujeito, Sentido, Ideologia**. 3 ed. Campinas: Pontes. 2017.

PAGÈS, M.; BONETTI, M; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

PARKER, M. Why we should bulldoze the business school. **The Guardian**, London. 27 abr. 2018. Disponível em: <https://www.theguardian.com/news/2018> [Acesso em 10/01/2021]

\_\_\_\_\_. **Against management**. Cambridge: Polity Press, 2002.

PAZ, C. Y.; SUÁREZ, Z. M. H.; CAMPOS, R. G. El papel del trabajo en la construcción del sujeto joven. **Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud**, [s. l.], v. 14, n. 2, p. 1303–1311, 2016.

PEARSON, G.; PARKER, M. **Management or organizing?** A dialogue. *Business and Society Review*, v. 113, Issue 1, p. 43-61, 2008.

PEIXOTO, M.E. **Análise de discurso crítica textualmente orientada do escândalo político midiático “petrolão”**: a mediação textual do evento e seus efeitos de hegemonia, ideologia e antagonismo social. 2018. Tese (Doutorado em Linguística Aplicada). Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2018.

PEIXOTO, M. E.; FERREIRA, R.; ALENCAR, C. O objeto da ideologia na teoria crítica do discurso. **Linguagem em (Dis)curso**, v. 18, p. 215-233, 2018.

PINEAU, G. As histórias de vida em formação: gênese de uma corrente de pesquisa-ação-formação existencial. **Revista Educação e Pesquisa**, v. 32, n. 2, Ago 2006. Tradução de Maria Teresa Van Acker e Helena Coharik Chamlian.

QUINTANA, M. **Mario Quintana**: poesia completa: em um volume. Organização de Tania Franco Carvalhal. Rio de Janeiro: Nova Aguilar, 2005.

RAMALHO, V. Uma abordagem crítica para o gênero discursivo. *In*: RAMALHO, V. **Análise do discurso crítica da publicidade**: um estudo sobre promoção de medicamentos no Brasil, 2010.

RIBEIRO, M. A. Juventude e trabalho: construindo a carreira em situação de vulnerabilidade. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, [s. l.], v. 63, n. spe, p. 58–70, 2011.

RESENDE, V.; PEREIRA, F. **Práticas socioculturais e discurso**: debates transdisciplinares; orgs. Portugal: Labcom, 2010.

RESENDE, V.; RAMALHO, V. Significado acional e gênero. *In*: RESENDE, V.; RAMALHO, V. **Análise de discurso crítica**. São Paulo: Contexto, 2006.

RODRIGUES, K.C. Em pauta o conceito de ethos: a movência do conceito da retórica aristotélica à sua resignificação no campo da Análise do Discurso por Dominique Maingueneau. **Signum: estudos da Linguagem**. Londrina, v. 11, n. 2, dez. 2008.

RODRIGUES, M.S. O Novo Ministério da Verdade: o discurso de Veja sobre o ensino superior e a consolidação da ideia de empresa no Brasil (1968-2020). **Discurso & Sociedad**, Vol.15(2), 464-497, 2021.

ROUDINESCO, E. **A família em desordem**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, p.199, 2003.

ROSENTHAL, G. Biographical research. In: SEALE, Clive et al. (Eds.) **Qualitative research practice**. London: Sage, p. 48-64, 2004.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa social interpretativa: uma introdução**. Porto Alegre: Edipucrs, 2014.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa Documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História e Ciências Sociais**. Ano I, n I, 2009.

SALLES, H. K. de; DELLAGNELO, E. H. L. A Análise Crítica do Discurso como alternativa teórico-metodológica para os Estudos Organizacionais: um exemplo da análise do significado representacional. **Organizações & Sociedade**, [S. l.], v. 26, n. 90, 2019.

SANTOS, E.C.; BISPO D.A.; DOURADO, D.P.A Utilização da Teoria Social do Discurso de Fairclough nos Estudos Organizacionais. **RIGS** revista interdisciplinar de gestão social, v.4 n.1 jan. / mar. 2015

SARTI, C. A. O jovem na família: o outro necessário. In R. Novaes & P. Vannuchi (Org.), **Juventude e sociedade: trabalho, educação, cultura e participação**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2004.

\_\_\_\_\_. A família como ordem simbólica. **Psicologia USP**. Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, v. 15, n. 3, p. 11-28, 2005.

SAUSSURE, F. **Curso de linguística Geral**. Tradução de Antônio Chelini, José Paulo Paes e IzidoroBliksten. 34ª ed. São Paulo: Cultrix, 2012.

SIQUEIRA, M. V. S. **Gestão de pessoas e discurso organizacional: Crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas**. Goiânia: Editora da UCG. 2006.

SOUZA I. **A Pedagogia Gerencialista do Capital Neoliberalismo, Empresariamento e Mercadorização da Educação Pública Estatal Fundação Lemann, Instituto Unibanco e Estado do Piauí 2003/2017**. Tese (Doutorado em Educação) Universidade Estadual de Campinas. Campinas - SP, 2020.

SOUZA, S. R. E. **O pensamento nômade e a prática da Psicologia em desterritorialização**. 181f. Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica de São. Paulo, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, São Paulo. 2004.

SPINK, M. J.; MEDRADO, B. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórica metodológica para análise das práticas discursivas. In: SPINK, M. J. (Org.).

**Práticas discursivas e produção dos sentidos no cotidiano:** aproximações teóricas e metodológicas. 3. ed. São Paulo: Cortez, p. 41-61, 2004.

SPINK, M. J. **Linguagem e produção de sentidos no cotidiano** [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010. Disponível em: <http://books.scielo.org>. [Acesso em 10/01/2021].

THERBORN, G. **Sexo e Poder:** a família no mundo, 1900 – 2000. Tradução Elizabete Dória Bilac. São Paulo, Ed. Contexto, 2006.

TONON, L. **Gestão Gerencialista e a produção de estilos de vida de executivos:** ruptura e (im)possibilidades. 2014. Tese. (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS, 2014.

TONON, L.; GRISCI, C. L. I. Gestão gerencialista e estilos de vida de executivos. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 1, p. 15-39, 2015.

UN (United Nations). **World youth report 2007.** Global Employment Trends for Youth 2020: Technology and the future of jobs International Labour Office. Geneva, 2020.

UECE (Universidade Estadual do Ceará). **Grupo de Pesquisa em Análise de Discurso Crítica (GPADC):** representações, ideologias e letramentos. Fortaleza. 2018.

VACLAVIK, M. C.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; OLTRAMARI, A. P. Proteus looks around: agency, time, and context in a gig economy career analysis. **BAR – Brazilian Administration Review**, v. 18, p. 1-27. 2021.

VIEIRA, F. O.; GHIZONI, L. D. Trabalho, Subjetividade e Contemporaneidade: Confluência com o Campo dos Estudos Organizacionais. Farol – **Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 20-36, 2020.

VOGEL, J; **Captura à Vida de Alto Executivo:** Dispositivos em Cenas Cotidianas. Dissertação (Mestrado Acadêmico). Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre. 2017.

VOGEL, J; GRISCI.L. Captura à Vida de Alto Executivo: Dispositivos em Cenas Cotidianas. **Rev. Polis e Psique**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, v.9, n. 2, p. 25 – 44, 2019.

WOOD, T., Jr. **Capitalismo Selvagem:** Crônicas da vida corporativa e do trabalho. Edição do Autor. São Paulo: 2013.

**APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**



## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Este estudo integra a pesquisa de dissertação que objetiva investigar como os processos de subjetivação vividos nas trajetórias familiares e acadêmicas de jovens profissionais de Administração modelam seu modo de vida a partir da ideologia gerencialista. Pretende-se também expor as conexões, as mediações e as suas imbricações em relação a quais subjetividades são (re)produzidas e se aproximam desta ideologia, realizada no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Esta pesquisa está sendo conduzida pela Mestranda Lucimara do Nascimento Numata, sob orientação do professor Doutor Leonardo Tonon.

Os dados serão coletados a partir da realização de entrevistas semi-estruturadas, os resultados serão divulgados apenas em congressos ou publicações científicas, não havendo divulgação de nenhuma informação que possa identificar os participantes. Esses dados serão guardados pelo pesquisador responsável por essa pesquisa em local seguro e por um período de 5 anos. Os resultados globais da pesquisa serão utilizados para fins acadêmicos e publicados futuramente.

Em caso de dúvidas e/ou esclarecimentos, você pode manter contato com a pesquisadora através do endereço [lunascimento1515@gmail.com](mailto:lunascimento1515@gmail.com) e com o professor orientador da pesquisa através do endereço eletrônico [leonardotonon@utfpr.edu.br](mailto:leonardotonon@utfpr.edu.br)

### Consentimento Livre e Esclarecido

Após ter sido esclarecido sobre os objetivos, importância e o modo como os dados serão coletados nessa pesquisa, concordo em participar da pesquisa “Subjetividade e gestão gerencialista: a trajetória da (re)produção da subjetividade gerencialista no modo de vida de jovens profissionais da administração”, e autorizo a divulgação das informações por mim fornecidas em congressos e/ou publicações científicas desde que nenhum dado possa me identificar.

Curitiba, \_\_ de \_\_\_\_ de 2022.

Nome e Assinatura do participante da pesquisa

**APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA INDIVIDUAL  
COM JOVENS PROFISSIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO**

## **APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA INDIVIDUAL COM JOVENS PROFISSIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO**

Identificação do entrevistado:

Nome:

Idade:

Sexo:

Identidade de gênero:

Escolaridade:

Naturalidade:

Estado Civil:

Possui filho? Quantos? \_\_\_\_\_

Instituição de Ensino onde concluiu o curso superior:

Ano de conclusão do Ensino Superior:

Há quanto tempo vive na localidade atual

Empresa Atual

- Nome:
- Segmento:
- Nº Aproximado de funcionários:

### **Histórico Profissional e Carreira**

1. Fale brevemente sobre você, nome, idade, contexto familiar, ano de formação e principais características do seu perfil pessoal.
2. Descreva a sua trajetória profissional desde a formação até o momento atual. Número aproximado de empregos que teve. Quais as empresas que atuou e atua.
  - a. Com que idade você se inseriu no mercado de trabalho?
3. Você iniciou por vontade própria esta inserção? Qual foi a influência da sua família neste momento? Quem mais influenciou?
4. O que lhe atraiu para a formação em Administração?
5. Para você o que é ser um bom (a) Administrador (a)?
6. Você se orgulha da sua profissão? Por quê?
7. O curso influenciou e influenciou em mudanças no seu jeito de ser?
8. O que te seduz na sua profissão?
9. O que gera sofrimento na sua profissão?
10. Você já viveu algum dilema pessoal no decorrer desta trajetória profissional em função da escolha da formação em Administração? Por favor, detalhe essa situação.
11. Como a formação na graduação preparou você para os novos desafios demandados no mundo contemporâneo do trabalho?
12. A instituição em que você se formou possibilitou uma educação com criticidade, curiosidade e criatividade nos processos de aprender? Explique por favor.
13. Como você percebe o início da sua carreira profissional? O que mudou na vida?
14. Quais são as principais características que o trabalho atual requer dos profissionais?
15. Quais são seus anseios com relação à sua carreira? O que você pretende para seu futuro?
  - a. Você tem o desejo de se tornar um (a) Gestor(a) Executivo (a) ? Se sim, quais a habilidades e competências que você possui e ou deve desenvolver?

### **Influência Familiar**

1. Como é a sua estrutura familiar?

- a. Qual a formação de seus pais (ou pessoas que te criaram)?
2. Como a sua família influenciou, tanto na escolha da sua profissão, quanto na sua atuação profissional?
  - a. O que seus pais pensavam para sua profissão? Como eles influenciaram na sua decisão?
  - b. Qual foi a influência de sua família durante a realização do curso?
3. Que importância tem a sua escolha de formação em Administração para a sua família?
4. Se você tivesse optado por outra formação, qual poderia ter sido a reação de sua família? esta decisão resultaria em algum sofrimento para sua família? Explique por favor.
5. Se você pudesse voltar no tempo, mudaria alguma decisão relativa à sua graduação superior? Explique por favor.
6. Relate como é um final de semana (em família).
7. Como você concilia suas atividades de trabalho com a família
8. Teria alguma coisa que não tenhamos conversado sobre a trajetória de vida de Jovens Administradores que não falamos aqui, mas que você gostaria de acrescentar?
9. Você tem algum nome para indicar para esta pesquisa?
10. Caso tenhamos alguma dúvida final, ou precisemos complementar algo, você permite que possamos dialogar mais uma vez?

**ANEXO A - PARECER CNE/CES Nº: 438/2020 DO CURSO DE GRADUAÇÃO  
EM ADMINISTRAÇÃO**

## ANEXO A - PARECER CNE/CES Nº: 438/2020 DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO.

Fonte Ministério da Educação

Diário Oficial da União, Brasília, de 13 de outubro de 2021. Seção 1, Pág. 222.

### RELATÓRIO

#### Histórico

Em 6 de janeiro de 2020, por meio da Indicação CNE/CES nº 1/2020, o Conselheiro Antonio de Araujo Freitas Júnior propôs a criação de Comissão para a revisão das Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração. Para tanto, pela Portaria CNE/CES nº 1, de 6 de janeiro de 2020, foi constituída Comissão composta pelos Conselheiros Antonio de Araujo Freitas Júnior, Presidente, Antonio Carbonari Netto, Relator, Marco Antonio Marques da Silva, Marília Ancona Lopez e Sergio de Almeida Bruni, membros. Posteriormente, a Comissão foi recomposta pela Portaria CNE/CES nº 5, de 16 de abril de 2020, assim constituída: Conselheiros Antonio de Araujo Freitas Júnior, Presidente, Antonio Carbonari Netto, Relator, Marco Antonio Marques da Silva e Sergio de Almeida Bruni, membros. A elaboração destas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) contou com a participação dos seguintes convidados: Ana Clarice – Conselho Federal de Administração (CFA); Claudia Stadtlober – CFA; Edson Kenji Kondo – Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD); Edson Sadao Iizuka – ANGRAD; Irineu Giansi – Instituto de Ensino e Pesquisa (INSPER); Mauro Kreuz – CFA; Paulo Monteiro Vieira Braga Barone – Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF); Rui Otávio de Andrade – Sindicato das Entidades Mantenedoras dos Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado do Rio de Janeiro (SEMERJ)/ANGRAD; Samuel Júnior – CFA; Sergio Lobo – CFA; Taiguara Langrafe – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP)/ANGRAD; Udenir Silva – CFA.

#### Mundo e a Empresa 4.0

A internet permitiu uma conectividade sem precedentes. O mundo empresarial da indústria 4.0 vem promovendo um impacto tão forte que esse movimento foi denominado como a “Quarta Revolução Industrial”. Na primeira, tivemos o advento das máquinas a vapor e do uso do carvão como combustível. Na segunda, a eletricidade foi a grande invenção, também causando uma grande transformação nos modos de produção.

A terceira trouxe a automação das máquinas, o uso dos computadores, a internet e um prenúncio do que estava por vir: a digitalização e o mundo virtual, que estão colocando a humanidade em outro patamar de interação e desenvolvimento.

A principal novidade para o ambiente das empresas é a conectividade. A partir da digitalização, toda a fábrica estará conectada, desde a produção até o sistema de logística e os departamentos de marketing e vendas. Máquinas conversarão com máquinas, com peças, com ferramentas e com seres humanos. A partir dessa comunicação, interação e troca de informações, as próprias máquinas poderão, por exemplo, tomar as decisões para melhorar o processo produtivo ou até mesmo reduzir custos. Não será mais necessário fazer uma programação.

As máquinas questionarão e decidirão qual o melhor caminho a seguir. O planejamento e o controle da produção passarão a acontecer em tempo real, com ajustes muito mais rápidos e a possibilidade de otimização.

As próprias máquinas poderão decidir a hora de aumentar ou reduzir a produção e ligar ou desligar. Dessa forma, ainda será possível aumentar o uso da capacidade, racionalizar a produção e reduzir o consumo de energia elétrica.

Para o consumidor, o principal impacto dessa tecnologia é a personalização dos produtos. As empresas poderão entregar algo mais customizado na mesma velocidade que, hoje, produzem em série. Isso porque, novamente, as máquinas receberão diretamente os pedidos ou as informações de comportamento do cliente e oferecerão o que ele quer.

Os produtos também terão sensores que armazenarão informações sobre consumo que serão enviados às empresas e servirão para o aperfeiçoamento e personalização dos produtos. Imagine comprar um tênis com o tamanho, as cores, a altura e o solado do jeito que você deseja. Para as

indústrias, há um enorme potencial de redução de custos, aperfeiçoamento de processos produtivos, interação e outros importantes elementos.

A indústria 4.0 cria um ecossistema digital na cadeia de valor, no qual as empresas conectam-se e passam a trocar dados e informações. Aqui não entram apenas os fornecedores e parceiros, mas também os clientes, que terão uma experiência completamente nova em relação aos produtos e serviços. Eles deixam de ser apenas consumidores passivos e recebem um papel mais ativo, influenciando diretamente na concepção das soluções apresentadas pelo mercado.

Vamos pensar no exemplo de uma fabricante de peças plásticas para a indústria de automóveis. Com a troca de informações em tempo real e a alternativa de programação integrada, a empresa conseguirá se antecipar às demandas de forma muito mais ágil e produzirá somente o necessário, controlando o nível de estoque e evitando perdas.

Desse modo, o fornecedor fica menos vulnerável às mudanças que podem acontecer no mercado e a empresa terá menos perdas financeiras por estoque parado ou inútil. Isso melhora a eficiência financeira, produtiva e da área de compras de matéria-prima.

O cliente, por outro lado, sempre terá o que precisa a um custo cada vez melhor. Mas qual é o contraponto de todo esse aumento de eficiência? O ponto principal é a mudança de papel do administrador e do tipo de tarefas que irá exercer.

Considerando que boa parte da tomada de decisão será realizada por algoritmos, o administrador deverá conhecer a estratégia, colocar as informações no sistema e acompanhar os relatórios. Isso exigirá competências que hoje (2019) não são tão iminentes: capacidade analítica e entender como as máquinas funcionam ou “pensam”. Sem esses dois pontos fica difícil participar desse Universo 4.0.

Uma vez que as escolas ainda estão preocupadas com conteúdos ligados a uma forma de produção ligada à Revolução Industrial 3.0, e ensinam competências não necessariamente ligadas à conversa contínua entre homens e máquinas, o administrador em formação fica vulnerável a estas transformações. Por isso, é preciso empoderar o mesmo com ferramentas mais modernas

### **Reflexos sobre o mercado de trabalho**

A inteligência artificial, os softwares de automação de marketing, e a presença mais extensiva dos robôs já se faz presente. Muitas empresas globais enfrentam o dilema de destruir cidades inteiras ao robotizar suas linhas de produção, ao tornar autônomos processos produtivos que antes geravam áreas de serviço de apoio ao cliente. Um excelente exemplo é a indústria de equipamentos agrícolas, que recolhem dados da produção de cada fazenda, monitoram e dão suporte às máquinas, baseados em dados, sem nenhuma interferência humana. Isso significa que milhares de processos irão desaparecer e ser substituídos por máquinas inteligentes e autônomas. Significa que cidades inteiras, que dependem das fábricas e dos serviços administrativos ligados a elas irão sofrer profundas mudanças, e que milhares de pessoas, incapazes de adquirir novas competências técnicas, terão que encontrar novos rumos.

Segundo o estudo Shift Happens, (INNOVATE+EDUCATE, 2019), empreender de forma coletiva ou individual tem encantado muitos, mas poucos estão preparados para esse momento, sejam eles executivos, empresas ou indivíduos, ou mesmo as próprias instituições de ensino.

O mito da Transformação Digital não acontece com a digitalização de processos, pois muitos deles já o são, nem mesmo está diretamente ligada à presença em mídias digitais.

As transformações digitais referem-se a mudanças profundas na forma de produzir, quando de fato não muda o que se está produzindo ou entregando: de produto físico, que precisa de linha de montagem, para serviços ao cliente suportados por inteligência artificial, assistentes pessoais digitais, entre outras possibilidades. Nesse cenário de mudança, o papel dos executivos e dos profissionais de educação é tremendamente desafiado. Conhecimentos adquiridos terão que ser reciclados, práticas de negócios serão desafiadas e processos terão que mudar. Mas não podemos esquecer dos aspectos humanos das organizações.

### **Novo Perfil Discente**

Jovens criados dentro da nova economia são pessoas conectadas a plataformas digitais desde a mais tenra idade. Boa parte de suas interações sociais ocorrem dentro de redes sociais e games. Sendo assim, a familiaridade com as plataformas é grande. Mais do que isso, interagir socialmente, aprender os mecanismos de funcionamento das ferramentas e aprender errando já fazem parte do aprendizado desse grupo de pessoas que terá entre 25 e 30 anos em 2030.

São esses jovens que estão se preparando para entrar na faculdade agora e, por saberem que podem adquirir conhecimento dentro dos meios digitais e das próprias experiências, desafiam os métodos tradicionais de aprendizado. Eles têm consciência de que o conteúdo não está confinado às salas de aula, que o professor não é o único guardião desse conhecimento e que a melhor forma de aprender é fazendo, tentando, errando e acertando. Por isso, os métodos tradicionais de ensino, calcados em modelos do Século XX já não são o suficiente para atrair a atenção do aluno.

Em países desenvolvidos, onde as profissões remuneram de forma bastante equânime, o diploma já não atrai tanto. Por essas razões, manter os métodos de ensino onde o professor é o centro, onde há provas, onde o aprendizado é teórico, não geram valor para o aluno e para a sociedade.

Soma-se a isso o fato de que boa parte desses jovens aprenderam a programar ou usar o potencial das ferramentas de forma totalmente autodidatas, online, usando as comunidades, fóruns e chats para trocar experiências. Isso significa que ganham competências que nem sempre são somadas a seu curriculum de forma justa. Essas são pessoas que já possuem das competências necessárias para aprender por toda a vida (life long learning), sabem compartilhar e viver em comunidades de aprendizado-ensino online, são empreendedoras e resilientes.

Segundo o IFTF, esses jovens formam hoje 9 (nove) arquétipos de futuros estudantes:

**Concorrentes:** reconhecer essa colaboração é a estratégia vencedora para ambos, aprendendo e ganhando os prêmios do jackpot, e eles são tão bons em montar equipes globais como eles estão criando soluções vencedoras

**Artista de Startups:** entendem que startups são todas sobre como encontrar novos modelos de negócios que podem escalar até algo grande. Eles lançam continuamente todos os tipos de novas organizações de inicialização e transformá-los em salas de aula para si e para os outros, também. E algum dia em breve, eles receberão crédito por todos seus aprendizados e até por suas falhas;

**Transicionista:** são futuristas práticos: eles veem tanto os desafios e oportunidades na atual transição global para uma nova economia e sociedade. Como mestres da mudança, eles ajudam indivíduos, organizações e especialmente cidades, a desenhar caminhos viáveis para o futuro;

**Cidadão Global:** Como os humanos descobrem como se tornar um verdadeiro sociedade global, os Cidadãos Globais estão aprendendo o que significa agir global e localmente ao mesmo tempo. E eles estão trabalhando para criar, construir e ensinar as novas regras e estruturas que permitirão todos a participar com igualdade de oportunidades em um novo trabalho global + aprender economia;

**Speed Runner:** No mundo dos jogos eletrônicos, um speedrunner é alguém que vence o jogo jogando rapidamente através de todos os níveis em tempo recorde. Na vida real, speedrunners transformam suas vidas em jogos, usando simulações para testar continuamente os próximos passos, trabalhe + aprenda caminhos;

**Autoconsciente:** colocam um prêmio no autoconhecimento, tocando ciência e experiência pessoal para entender a mente humana, o corpo e o futuro com base para tudo o mais que eles fazem na vida;

**DJ:** são hábeis em curar/criar cultura – especialmente cultura pop, para criar experiências significativas para grupos de pessoas, on-line e off-line. Eles ajudam os outros a alcançar a celebridade por meio de sua própria celebridade;

**Eco-maker:** misturam a cultura *DIY (Do It Yourself – faça você mesmo)* do "maker" com uma paixão pelo futuro do planeta. Eles aprendem e ganham fazendo o uso mais eficiente de recursos, incluindo materiais residuais. Eles também fazem uso eficiente dos recursos humanos com cooperativas e instruções on-line de origem social; e

**Climate Changer:** Os cambistas climáticos são os primeiros a responder aos eventos de mudança climática: incêndios florestais, inundações, secas, crises alimentares e todas as questões de deslocamento humano que tais eventos produzem.

Com tecnologias tais como sensores e ferramentas de alta resolução para análise do meio ambiente, eles constroem a ciência de ação climática, ajudando os seres humanos a se adaptarem desafios da vida do século XXI.

Destes, os mais ligados à área de administração são: o Artista de Startups, o Transicionista e o Cidadão Global. Neles observamos características típicas de administradores de empresas: visão global, de desafio e negócios, mas como descreve o relatório, não são perfis criados a partir de conteúdos vindos de livros, mas de uma energia interna que encontra eco em ferramentas e comunidades que permitem o desenvolvimento dessas pessoas. Instituições de ensino tradicionais, usando metodologias de ensino que deixam o aluno passivo em sala de aula não encontram eco nessas pessoas, razão suficiente para repensar as instituições e suas práticas.

### Urgência da Revisão de Conteúdos



Programas de graduação em administração foram reorganizados para se tornar semelhantes aos programas de *Master of Business Administration* (MBA) ensinados nas escolas de negócios hoje, e assim possam atender o bacharelado de forma adequada, deixando os MBAs responsáveis por instrumentalizar pessoas em disciplinas de administração de empresas que estejam fazendo a transição de carreira.

As disciplinas escolhidas para compor a grade básico dos cursos há algum tempo não atualizam o discurso, processos e exemplos. Desde a produção de commodities como grãos de soja, até o serviço de entrega do produto final no distribuidor, há um controle através de tecnologias automatizadas, seja por robôs, seja por inteligência artificial. Portanto, poucas decisões fazem parte da rotina de gerentes e coordenadores.

A cada dia, o número de tarefas gerenciais automatizadas cresce, o que modifica o papel do gestor. Esse profissional deverá ser capaz de criar estratégias e alimentar os sistemas com elas, observando resultados com uma frequência maior.

A complexidade da tomada de decisão passará pelo entendimento do algoritmo que agora toma as decisões com base nos objetivos criados na estratégia. Isso implica numa ampliação do conteúdo para campos de conhecimento que não existiam há anos atrás: *IA*, *Machine Learning* e algoritmos, para citar alguns, e a pensar em formas criativas de tornar negócios viáveis em um mundo onde a produção ocorre em esteiras inteiramente automatizadas e o que se entrega realmente são os serviços agregados.

**ANEXO B - RESOLUÇÃO Nº 5, DE 14 DE OUTUBRO DE 2021 DAS DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

## **ANEXO B - RESOLUÇÃO Nº 5, DE 14 DE OUTUBRO DE 2021 DAS DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

FONTE: MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Diário Oficial da União, Brasília, 18 de outubro de 2021, Seção 1, pp. 47 e 48.

### **CAPÍTULO II DO PERFIL E COMPETÊNCIAS ESPERADAS DO EGRESSO**

Art. 2º O perfil do egresso do Curso de Graduação em Administração deve expressar um conjunto coerente e integrado de conteúdos (saber), competências (saber fazer), habilidades (saber fazer bem) e atitudes (querer fazer), que inclua as capacidades fundamentais descritas nestas Diretrizes e que seja coerente com o ambiente profissional para o qual o egresso será preparado, seja ele local, regional, nacional ou global. Parágrafo Único. O conjunto de conteúdos, competências e habilidades que constituem o perfil do egresso deve apresentar um equilíbrio adequado de competências humanas, analíticas e quantitativas.

Art. 3º O Curso de Graduação em Administração deve proporcionar aos seus egressos, ao longo da formação, além dos conhecimentos, ao menos as seguintes competências gerais: I - integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador - Para além de apenas deter conhecimentos fundamentais, o egresso deve ser capaz de integrá-los para criar ou aprimorar de forma inovadora os modelos de negócios, de operacionais e organizacionais, para que sejam sustentáveis nas dimensões sociais, ambientais, econômicas e culturais. Entre os conhecimentos fundamentais incluem-se os de Economia, Finanças, Contabilidade, Marketing, Operações e Cadeia de Suprimentos, Comportamento Humano e Organizacional, Ciências Sociais e Humanas e outros que sirvam às especificidades do curso.

II - abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica - Compreender o ambiente, modelar os processos com base em cenários, analisando a interrelação entre as partes e os impactos ao longo do tempo. Analisar problemas e oportunidades sob diferentes dimensões (humana, social, política, ambiental, legal, ética, econômico-financeira);

III - analisar e resolver problemas - Formular problemas e/ou oportunidades, utilizando empatia com os usuários das soluções, elaborar hipóteses, analisar evidências disponíveis, diagnosticar causas prováveis e elaborar recomendações de soluções e suas métricas de sucesso passíveis de testes;

IV - aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades - Julgar a qualidade da informação, diferenciando informações confiáveis de não confiáveis, e de que forma ela pode ser usada como balizadora na tomada de decisão. Identificar, sumarizar, analisar e interpretar informações qualitativas e/ou quantitativas necessárias para o atingimento de um objetivo inicial. Julgar a relevância de cada informação disponível, diferenciando meras associações de relações causais. Comunicar suas conclusões a partir da construção e análise de gráficos e de medidas descritivas. Identificar os contextos em que técnicas de inferência estatística possam ser utilizadas e, por meio delas, julgar até que ponto os resultados obtidos em uma amostra podem ser extrapolados para uma população;

V - ter prontidão tecnológica e pensamento computacional - Compreender o potencial das tecnologias e aplicá-las na resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades. Formular problemas e suas soluções, de forma que as soluções possam ser efetivamente realizadas por um agente de processamento de informações, envolvendo as etapas de decomposição dos problemas, identificação de padrões, abstração e elaboração de sequência de passos para a resolução;

VI - gerenciar recursos - Estabelecer objetivos e metas, planejar e priorizar ações, controlar o desempenho, alocar responsabilidades, mobilizar as pessoas para o resultado;

VII - ter relacionamento interpessoal - Usar de empatia e outros elementos que favoreçam a construção de relacionamentos colaborativos, que facilitem o trabalho em time e a efetiva gestão de conflitos;

VIII - comunicar-se de forma eficaz - Compartilhar ideias e conceitos de forma efetiva e apropriada à audiência e à situação, usando argumentação suportada por evidências e dados,

deixando claro quando suportada apenas por indícios, com a preocupação ética de não usar dados para levar a interpretações equivocadas;

IX - aprender de forma autônoma - Ser capaz de adquirir novos conhecimentos, desenvolver habilidades e aplicá-las em contextos novos, sem a mediação de professores, tornando-se autônomo no desenvolvimento de novas competências ao longo de sua vida profissional.

§ 1º Além das competências gerais, devem ser agregadas as competências específicas em acordo com a especificidade do curso.

§ 2º As competências descritas no caput, assim como as competências específicas, devem ser compreendidas como tendo seu desenvolvimento ao longo do curso, não pela simples exposição a uma disciplina ou componente curricular, requerendo que o estudante pratique a capacidade em ambientes similares ao da futura realidade de atuação e receba feedback construtivo em relação ao seu desempenho.

§ 3º Os conhecimentos fundamentais de que trata o item I. do caput, não devem ser necessariamente tratados como disciplinas do Curso, podendo ser trabalhados de forma diferente, como atividades, serviços, práticas supervisionadas, áreas de estudos, propostas e justificadas no - Projeto Pedagógico do Curso (PPC)

## CAPÍTULO VII DA INTERAÇÃO COM O MERCADO DE TRABALHO

Art. 11 O Projeto Pedagógico do Curso (PPC) deve prever efetiva interação com o mercado de trabalho ou futura atuação dos egressos.

§ 1º A interação de que trata o caput deve ser coerente com o perfil desejado para o egresso e seu foco principal de atuação, quer seja local, regional, nacional ou global.

§ 2º A interação de que trata o caput deve ocorrer em diversas dimensões:

I - na definição e revisão periódica das competências definidas para os egressos, por meio de consultas e/ou participação de atores do mercado em conselhos e colegiados;

II - na avaliação das competências, por meio de participação de atores do mercado em bancas de avaliação;

III - na criação de experiências de aprendizagem que simulem o ambiente real de atuação do egresso;

IV - em atividades práticas supervisionadas obrigatórias, que podem se configurar em estágio supervisionado ou atividade similar que atenda aos objetivos de formação;

V - em atividades de extensão.