



RAM. Revista de Administração  
Mackenzie

ISSN: 1518-6776

revista.adm@mackenzie.com.br

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Brasil

TONON, LEONARDO; GRISCI, CARMEM LIGIA IOCHINS

Gestão gerencialista e estilos de vida de executivos

RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 16, núm. 1, enero-febrero, 2015, pp. 15-39

Universidade Presbiteriana Mackenzie

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195438416002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



## GESTÃO GERENCIALISTA E ESTILOS DE VIDA DE EXECUTIVOS

### LEONARDO TONON

*Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração  
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).*

*Professor adjunto do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia  
da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).*

*Avenida Sete de Setembro, 3.165, Dagee, Rebouças, Curitiba – PR – Brasil – CEP 80230-901*

*E-mail: leotonon@gmail.com*

### CARMEM LIGIA IOCHINS GRISCI

*Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).*

*Professora associada do Departamento de Administração da Escola de Administração  
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).*

*Avenida Washington Luiz, 855, sala 424, Centro, Porto Alegre – RS – Brasil – CEP 90010-460*

*E-mail: cligrisci@ea.ufrgs.br*

## RESUMO

Aos estilos de vida da sociedade líquido-moderna (Bauman, 2001, 2007), associam-se indicadores de desempenhos vinculados ao curto prazo e à obsolescência condizentes com a gestão gerencialista (Gaulejac, 2007). Tal modo de gestão, constituído em essência por características ideológicas, aproveita-se dos discursos ligados à eficiência e eficácia para gerar uma falsa neutralidade da gestão nos ambientes de trabalho. O gerencialismo ganha vulto ainda ao expandir as mais diversas prescrições para além das empresas, contribuindo para que outras esferas da vida passem a ser produzidas segundo os moldes definidos pela gestão. Nesse contexto, merecem atenção os executivos, por se caracterizarem como ícones da (re)produção de estilos de vida (Tanure, Carvalho, & Andrade, 2007; Gaulejac, 2007; Boltanski & Chiapello, 2009). Diante disso, indagou-se: “Que possíveis influências da gestão gerencialista encontram-se na produção de estilos de vida de executivos?”. E constituiu-se o objetivo de compreender que elementos da gestão gerencialista promovem a (re)produção de seus estilos de vida. Para tanto, tomou-se como método a história de vida. Tecidas a partir da realização de entrevistas em profundidade e analisadas à luz da literatura pertinente, as histórias de vida de dois executivos permitiram apontar que os seguintes elementos contribuem para a (re)produção dos estilos de vida de executivos: a *glamourização* do mundo executivo; as constantes situações de pressões vivenciadas no dia a dia de trabalho; a despersonalização do trabalhador avaliado com base em índices e resultados; e a relação com a família intimamente alcançada pela lógica da gestão. Ao produzir um indivíduo que se vê seduzido pelo *glamour*, a gestão gerencialista apresenta sua faceta de máquina produtiva e de controle social, uma vez que os estilos que dela resultam são estilos de vida, não somente de uma parcela da vida. Tal recurso, de certo modo, instila características e sensações compensatórias que mascaram os sofrimentos ou mesmo os mecanismos de poder e dominação existentes em tais modos de gestão.

## PALAVRAS-CHAVE

Gestão gerencialista. Subjetividade. Estilos de vida. Executivos. Contemporaneidade.

## 1 INTRODUÇÃO

Aos estilos de vida da sociedade líquido-moderna (Bauman, 2001, 2007), associam-se indicadores de desempenhos vinculados ao curto prazo e à obsolescência condizentes com a gestão gerencialista (Gaulejac, 2007). Decorre disso o consenso de que a vida tomada sob a perspectiva da gestão mostra-se indissociada do trabalho. A ideia de gestão “universalmente utilizável” (Parker 2002, p. 5) vê-se em sua propagação em veículos de natureza diversa, como jornais, revistas de gestão, internet, programas televisivos e mesmo livros de autoajuda, que se colocam ao alcance do público em geral. Nesse sentido, sob a perspectiva da gestão de si (Gaulejac, 2007), a gestão alcança o sujeito nas mais diversas esferas de sua existência, fazendo nela penetrar as lógicas da *prescritofrenia* e da *quantofrenia* anunciadas por Gaulejac (2007, 2009a), no sentido de que tudo se prescreve e tudo se mede.

A produção de estilos de vida, modos de existência ou modos de subjetivação (Deleuze, 1992, 2005) refere-se a processos agenciados por mecanismos educacionais, comunicacionais, profissionais, entre outros, que se configuram como máquinas produtivas e de controle social. Contemporaneamente, tais processos passaram a potencializar a produção de uma subjetividade capitalística que garante o exercício da função hegemônica do mercado nos mais diversos campos (Guattari & Rolnik, 2005). Considerando, portanto, uma sociedade que tudo gere por meio da *prescritofrenia* e da *quantofrenia* (Gaulejac, 2007, 2009a), faz-se necessário refletir sobre os possíveis agenciamentos oriundos da gestão gerencialista capazes de modelar, ou mesmo de produzir, os estilos de vida dos indivíduos.

Consumo, exacerbação das características individualistas, alterações nas experimentações espaçotemporais, fragilização dos vínculos sociais, hipersolicitação para o trabalho, mobilização de si e adesão voluntária, entre outros, permitem à gestão desenvolver-se com maior intensidade em sua faceta gerencialista, contribuindo para a produção de estilos de vida característicos da sociedade líquido-moderna, de acordo com Bauman (2001, 2007), Sennett (2006), Lipovetsky (2004) e Gaulejac (2007), respectivamente.

Nesse contexto, merecem atenção aqueles indivíduos denominados executivos por se caracterizarem como ícones da (re)produção de estilos de vida (Tanure, Carvalho & Andrade, 2007; Gaulejac, 2007; Boltanski & Chiapello, 2009). Diante disso, propõe-se a seguinte indagação: “Que possíveis influências da gestão gerencialista encontram-se na produção de estilos de vida de executivos?”. A fim de responder a tal indagação, apresenta-se o objetivo de compreender que elementos da gestão gerencialista promovem a produção dos estilos de vida de executivos.

O presente artigo tomou como pertinente considerar a história de vida de dois executivos – um homem e uma mulher – que, em determinado momento de suas trajetórias, abandonaram o mundo corporativo. A escolha por tais sujeitos se deve ao fato de eles reunirem em si características que lhes permitem (ou permitiram) utilizar a palavra *executivo* como “a senha para entrar no mundo prometido dos mercados e da prosperidade” (Sampson, 2000, p. 11). Suas histórias de vida teceram-se por meio de entrevistas em profundidade. À luz da literatura pertinente, os resultados permitiram compreender que os seguintes elementos da gestão gerencialista contribuem para a produção dos estilos de vida de executivos: a *glamourização* do mundo executivo; as constantes situações de pressões vivenciadas no dia a dia de trabalho; a despersonalização do trabalhador avaliado com base em índices e resultados; e a relação com a família intimamente alcançada pela lógica da gestão. Em termos de estrutura, a esta introdução seguem-se o referencial teórico, os procedimentos metodológicos, a apresentação e análise dos resultados, e as considerações finais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 GESTÃO GERENCIALISTA

É preciso não perder de vista que as coletividades humanas têm apresentado as mais diversas formas de organização de suas atividades. As lógicas que operam nessas organizações podem ser distintas entre si, a depender das formações histórico-sociais a que se vinculam. No que diz respeito aos modos de gestão, cabe destacar, conforme Aktouf (1996), que eles vêm ganhando cada vez mais vulto e popularidade, de modo que é possível afirmar que, contemporaneamente, tudo é gerido a partir das lógicas da eficiência e da eficácia. Há, contudo, de se ter cuidado com a naturalização dessas práticas gestionárias, que podem levar ao equívoco de se “crer que o homem das cavernas já trabalhava segundo os princípios tayloristas de divisão e supervisão do trabalho” (Aktouf, 1996, p. 27).

Nesse sentido, para Aktouf (1996), a gestão, por meio de suas teorias prescritivas e normativas, acaba por apresentar-se como uma área do conhecimento em que predomina a ideologia e não a ciência. Gaulejac (2007, pp. 36-37), por sua vez, chama a atenção para a “ideologia da gestão” sustentada, essencialmente, pela lógica gerencialista, definida da seguinte maneira:

Sob uma aparência objetivista, operatória e pragmática, a gestão gerencialista é uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenhos, e esses desempenhos em custos ou benefícios. Indo buscar do lado das ciências exatas uma cientificidade que elas não puderam conquistar por si mesmas, as ciências da gestão servem, definitivamente, de suporte para o poder gerencialista. Elas legitimam um pensamento objetivista, utilitarista, funcionalista e positivista. Constroem uma representação do humano como um recurso a serviço da empresa, contribuindo, assim, para sua instrumentalização.

Parker (2002) argumenta que a gestão corresponde a uma entre tantas outras formas de organizar. De maneira hegemônica, todavia, o gerencialismo tem dominado a ideia de única e melhor maneira de se organizar. Na perspectiva ideológica, portanto, o gerencialismo sustenta-se essencialmente no convencimento de que “a gestão é necessária” (Pearson & Parker, 2008, p. 50).

Há de se ponderar que a ideologia aqui compreendida sustenta-se na ideia de Boltanski e Chiapello (2009, p. 33) ao definirem-na, a partir das ideias de Dumont, como o “conjunto de crenças compartilhadas, inscritas em instituições, implicadas em ações e, portanto, ancoradas na realidade”. Nesse sentido, as ações relativas à ideologia alcançam as especificidades relativas ao mundo organizacional e do trabalho, em especial.

Como forma de buscar ampliação para a compreensão de como agem os mecanismos gerencialistas, é possível considerar ainda o que Pagès *et al.* (2006) denominam “cerco ideológico”. Em tal forma de aprisionamento, o indivíduo passa a colaborar com a doutrina oficial por meio da internalização das lógicas e prescrições ditadas pela organização, tomando para si a responsabilidade de cumpri-las.

Na lógica gerencialista, portanto, o indivíduo não necessariamente é regido pelas ordens fundamentadas na obediência a um chefe, mas por meio do compromisso que assume com as normas gerenciais vigentes. Desse modo, fatores como a lógica da racionalidade influenciada por modelos matemáticos, a necessidade de adequação às condições consideradas como normais e ideais, e a busca constante pela utilidade, otimização e eficácia contribuem para que cada vez mais o humano seja visto como um recurso a ser explorado segundo a lógica produtivista (Gaulejac, 2007).

Delbridge e Keenoy (2010) argumentam que a concepção gerencialista contribui diretamente com a naturalização irrefletida de políticas baseadas em uma falsa neutralidade que mascaram as relações de dominação existentes na gestão. É preciso que os elementos gerencialistas que se apresentam aparentemente como naturais e neutros baseados em argumentos científicos e racionais sejam problematizados, demonstrando que “o que é ‘bom’ para os negócios não é necessariamente ‘a melhor prática’ para os empregados” (Delbridge & Keenoy, 2010, p. 803).

Cabe o destaque ainda para o fato de que grande parte das publicações e pesquisas realizadas acerca do gerencialismo direciona seus esforços para a área da gestão pública, contemplando a adoção de princípios e ferramentas da gestão gerencialista em suas mais diversas organizações e instituições. Estudos como os de Bresser-Pereira (2010) ou mesmo de Marques, Morais e Albergaria (2011) desenvolvem posturas elogiadoras à implantação das técnicas gerencialistas no meio público. Em contrapartida, os estudos de Costa (2010), Paula (2005), Granberg e Teicher (2000), entre outros, procuram desvelar os problemas e as consequências da adoção de tais técnicas e processos na administração pública. Estudos sobre o tema na gestão pública são indícios da expansão dos domínios da ideologia gerencialista nas mais diversas esferas.

Em suma, é possível mencionar as ideias de Parker (2002) ao argumentar que a visão construída em função do gerencialismo, ao longo do século passado, envolve uma grande variedade de problemas políticos e éticos, limitando cada vez mais a capacidade de pensar formas alternativas de organizações fora da lógica de mercado. Pensando ainda nas mais diversas alterações socioeconômicas (Bauman, 2001, 2007; Sennett, 2006) observadas nos últimos tempos, é possível constatar que a gestão, principalmente a partir de sua dimensão gerencialista, vem ganhando cada vez mais espaço nas diversas esferas sociais. É nesse sentido que se encontram as possibilidades de tomar a produção de estilos de vida, modos de existência ou modos de subjetivação contemporâneos a partir dos modos de gestão vigentes, conforme se verá a seguir.

## 2.2 PRODUÇÃO DE ESTILOS DE VIDA

Para Deleuze (1992), a produção de estilos de vida, modos de existência ou modos de subjetivação se apresenta como um processo que não cessa de se recriar na multiplicidade do social. Nessa mesma perspectiva, Guattari e Rolnik (2005, p. 40) apontam para a produção da subjetividade “essencialmente fabricada no registro do social”. A subjetividade é produzida por meio de “sistemas de conexão direta entre as grandes máquinas produtivas, as grandes máquinas

de controle social e as instâncias psíquicas que definem a maneira de perceber o mundo” (Guattari & Rolnik, 2005, p. 35).

Nesse processo, as relações de produção econômica estão diretamente ligadas às linhas da produção subjetiva, apontando para a existência de todo um “ambiente maquínico” que, com seus mais variados modos, permite que a subjetividade seja socialmente fabricada, modelada, recebida e consumida (Guattari & Rolnik, 2005). A subjetividade, portanto, não consiste em algo abstrato, na medida em que trata “das formas de vida, das maneiras de sentir, de amar, de perceber, de imaginar, de sonhar, de fazer, mas também de habitar, de vestir-se, de se embelezar, de fruir, etc.” (Pelbart, 2000, p. 37).

Pelbart (2000, p. 37) argumenta acerca da relação entre subjetividade e trabalho: “se é um fato que a subjetividade está no cerne do trabalho contemporâneo, é a vida que aí está em jogo. O trabalho precisa da vida como nunca, e seu produto afeta a vida numa escala sem precedentes”. A conexão entre trabalho e subjetividade

[...] implica pensar os modos como as experiências de trabalho conformam modos de agir, pensar, sentir e trabalhar associados aos momentos definidos – mais ou menos duráveis – que evocam a conexão entre diferentes elementos, valores, necessidades e projetos (Tittoni & Nardi, 2006, p. 278).

Esse é o suporte que permite pensar a produção de estilos de vida. Pelbart (2003) argumenta que, na contemporaneidade, a vida passa a ser capital. Fundamentado na ideia de autonomia que, por sua vez, transforma o controle em autocontrole, o trabalho passa a ser mais atraente, fortalecendo significativamente os ditames capitalistas (Pelbart, 2003).

Ao falarem em “subjetividade capitalística”, Guattari e Rolnik (2005, p. 22) lembram que, “nas últimas décadas, essa produção capitalística se empenhou, ela própria, em produzir suas margens, e de algum modo equipou novos territórios subjetivos: os indivíduos, as famílias, os grupos sociais, as minorias, e por aí vai” (Guattari & Rolnik, 2005, p. 26).

Boltanski e Chiapello (2009, p. 444) reforçam que contemporaneamente é possível observar uma intensificação na “mercantilização de bens que até então haviam ficado de fora da esfera do mercado”, incluindo essencialmente certas qualidades dos seres humanos. Tais fatos, por sua vez, passam a influenciar diretamente na configuração do trabalho, privilegiando sua imaterialidade (Grisci, 2006). Cabe destacar que, no trabalho imaterial, “é a alma do operário que deve descer na oficina” (Lazzarato & Negri, 2001, p. 25).



Segundo Gorz (2005, pp. 24-25), o trabalho passa a levar o trabalhador a produzir-se como sujeito em um fluxo contínuo de informações em que “a vida se torna ‘o capital mais precioso’”. Além disso, argumenta que “a fronteira entre o que se passa fora do trabalho, e o que ocorre na esfera do trabalho, apaga-se” (Gorz, 2005, p. 25). Telles (2006) verifica isso em relação às mudanças do trabalho e à experiência urbana, argumentando que o trabalho imaterial tem reorganizado os espaços e os tempos de vida ao redesenhar as dinâmicas sociais de modo geral.

A fim de capitalizar as mais diversas esferas da vida, o trabalho imaterial passa a ser valorizado pela gestão de modo inédito, promovendo o indivíduo a *gestor de si* (Gaulejac, 2007). Neste ponto, é necessário ponderar que a gestão gerencialista constitui-se a partir de agenciamentos capazes de modelar ou mesmo de produzir estilos de vida. Nos moldes da gestão gerencialista, portanto, “cada indivíduo deve tornar-se gestor de sua vida, fixar-se objetivos, avaliar seus desempenhos, tornar seu tempo rentável” (Gaulejac, 2007, p. 177). O indivíduo torna-se uma empresa em que “no lugar da exploração entram a auto-exploração e a auto-comercialização do ‘Eu S/A’”, de modo que a venda da força de trabalho atrela-se diretamente a seus aspectos voluntários, gratuitos e imateriais (Gorz, 2005, p. 10).

Os agenciamentos proporcionados pela gestão gerencialista são intensificados ainda pelo medo da obsolescência e da inutilidade característico da sociedade líquido-moderna (Bauman, 2007). Tais fatores contribuem incansavelmente para a (re)produção de estilos de vida condizentes com a ideia de competitividade e sucesso.

A propagação de informações fundamentadas em princípios gerencialistas tem se tornado cada vez mais comum nos mais diversos meios de comunicação. Desse modo, a mídia em geral tem contribuído para que os indivíduos consumam as mais constantes e contraditórias dicas e prescrições tidas como ideais, relativas a posturas, atitudes e comportamentos a serem adotados como gestão de si. Wood e Paula (2002) identificaram que as publicações populares de negócios, denominadas de *pop management*, são responsáveis por uma forma de culto ao empreendedorismo, à excelência e ao *management*, e ainda pela posição positiva e elogiadora em relação ao mundo corporativo.

Estudos como os de Borges, Medeiros e Miranda (2008), relativos à construção social das relações de gênero e da carreira executiva por meio de uma análise semiótica da presença de estereótipos na literatura gerencialista, e de Eccel, Grisci e Tonon (2010), acerca das representações do corpo em uma revista de negócios, dizem, respectivamente, da reprodução de um padrão hegemônico ligado à ideia de sucesso e das prescrições e adaptações dos corpos a um dado modelo de sucesso profissional que podem constituir modos de viver.

É possível sugerir que a literatura gerencialista (Boltanski & Chiapello, 2009) forneça identidades *prêt-à-porter* aos indivíduos em constante modelação (Rolnik, 1997), reforçando elementos daquilo que Gaulejac (2009a) chama de prescritofrenia, ao indicar a doença dos excessos de normas e prescrições. É assim que

[...] o *modus operandi* das organizações, na contemporaneidade, movido pela globalização do capitalismo, propõe a imagem de um trabalhador ideal, capaz de alcançar níveis de resultados mais altos a cada dia. Instala-se o culto ao padrão de excelência que não deixa opções, restando, apenas, a submissão do trabalhador ao discurso globalizante do sucesso profissional (Silva & Francisco, 2010, p. 747).

A prescritofrenia leva, também, o indivíduo a apresentar uma peculiar experimentação do tempo ao mencionar sensação de escassez deste, de não conseguir dar conta das demandas, de se sentir sempre em dívida (Tanure *et al.*, 2007), o que pode ser associado à *quantofrenia* compreendida como “uma patologia que consiste em querer traduzir sistematicamente os fenômenos sociais e humanos em uma linguagem matemática” (Gaulejac, 2007, p. 68). O tempo, portanto, torna-se elemento central na produção de uma lógica capitalista, que passa a moldar os estilos de vida (Pinheiro, Rhoden, & Martins, 2010).

Tanure *et al.* (2007) e Oltramari, Grisci e Weber (2011) destacam também que muitos executivos transpõem a lógica da eficiência, da eficácia e do ritmo da competitividade ao ambiente familiar, na medida em que estimulam os filhos a buscar desde cedo uma múltipla formação para que possam ter um diferencial que atenda às futuras demandas do mercado de trabalho. No que tange às questões relacionadas aos gestores e às suas famílias, Gaulejac (2007, p. 181) menciona que a lógica gerencialista produz a ideia de família como uma pequena empresa “que deve revelar-se com bom desempenho naquilo que constitui seu principal objetivo: fabricar um indivíduo empregável”.

Em suma, a gestão gerencialista passa a mostrar suas características maquínicas ao congregar os mais diversos agenciamentos e ao naturalizar e modelar elementos baseados na racionalização e competitividade. A prescrição de padrões a serem seguidos, a utilização de indicadores de desempenho e, em especial, a competição exacerbada ultrapassam as barreiras das empresas e passam a agir diretamente na produção dos estilos de vida. Além disso, fatores como padrões de consumo, exacerbação da responsabilização do indivíduo e intensificação da gestão de si convocam ao engajamento acrítico. Diante disso, julgou-se pertinente o desenvolvimento da presente pesquisa, cujos procedimentos metodológicos são apresentados na sequência.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Fundamentado na perspectiva do construcionismo social, que procura questionar as verdades naturalizadas (Martins, 2002) e considera que o conhecimento não é desinteressado, apolítico ou mesmo livre de aspectos afetivos e incorporados na experiência humana (Schwandt, 2000), o método da história de vida foi eleito para apresentar dois executivos – sob os nomes fictícios de Dirceu e Joana – que, em determinado momento de suas trajetórias, abandonaram o mundo corporativo.

Em relação ao método de história de vida, Enriquez (2009, p. 10) menciona que o social se faz essencialmente presente, visto que as histórias de vida estão inscritas num contexto sócio-histórico, pois, na medida em que “o indivíduo é inseparável do coletivo, o particular remete sempre para o universal”. Para Gaulejac (2009b, p. 64), a história de vida permite, inclusive, compreender as contradições e complementaridades entre os fenômenos sociais e o desenvolvimento psíquico do sujeito, na medida em que “procura apreender a dimensão existencial das relações sociais”.

Os nomes dos dois sujeitos apresentados foram substituídos por nomes fictícios por eles próprios escolhidos; além disso, também foram substituídos os nomes das empresas por eles mencionadas. Escolhidos em razão de suas experiências como executivos em empresas de grande porte, ressalta-se que o fato de terem abandonado a carreira executiva possibilitou-lhes reflexões acerca das alterações de seus estilos de vida, favorecidas pelo distanciamento temporal do vivido.

As entrevistas que levaram às histórias de vida – de Dirceu e Joana – foram narradas em duas etapas distintas, seguindo as recomendações de Rosenthal (2004). Na primeira, solicitou-se que relatassem livremente sua história de vida atendo-se com maiores detalhes à sua trajetória de trabalho, o que lhes permitiu criar sua autoapresentação biográfica. As entrevistas foram transcritas e passaram por uma pré-análise, por meio da qual foram identificados elementos que se aproximavam das suposições e dos referenciais teóricos, permitindo a elaboração do roteiro da segunda etapa.

A segunda etapa constituiu-se de roteiro elaborado que contemplava duas partes: uma, elaborada a partir das transcrições feitas, permitiu o aprofundamento em diversos pontos abordados pelos próprios entrevistados; outra, elaborada a partir do referencial teórico, referia-se mais diretamente aos tópicos de interesse de pesquisa em si.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de novembro de 2011 e janeiro de 2012, sendo o local de sua realização definido pelos entrevistados. Cada

entrevista teve duração média de duas horas, resultando em aproximadamente 90 páginas transcritas em espaçamento simples. Em termos de análise, inicialmente foram promovidas as contextualizações de cada uma das histórias investigadas e, posteriormente, à luz da revisão teórica, analisaram-se em conjunto os pontos de convergência ou mesmo os fatos que possibilitaram o desenvolvimento de reflexões (Bertaux, 2009), considerando os elementos promotores dos estilos de vida a partir das características gerencialistas.

Desse modo, há de se ponderar que as análises e reflexões empreendidas não visaram à criação de verdades absolutas, portanto, por meio da apresentação e transcrição de trechos das entrevistas, convidam-se os leitores a desenvolver uma postura ativa do olhar, na medida em que trazem consigo diversas possibilidades de reflexão.

## **4 CONTAR, RECONTAR E REFLETIR: AS HISTÓRIAS DE VIDA DE DIRCEU E JOANA**

### **4.1 DIRCEU**

Dirceu, gaúcho, atualmente com 65 anos, nascido no interior do Estado, é filho de um operário e de uma dona de casa. Desde os 8 anos de idade já era responsável por diversos afazeres e tarefas em casa. Sendo o mais velho dos quatro irmãos, foi educado para ser o chefe da família na ausência do pai. O pai, ferroviário, tinha o sonho de ver o filho se formar em engenharia, o que não se tornou realidade.

Quando jovem, Dirceu cumpriu com as obrigações militares servindo em uma atividade administrativa. Foi durante esse período que teve seus primeiros contatos com a área administrativa. Aos 21 anos, mudou-se para Porto Alegre, respondeu a um anúncio de emprego e começou a trabalhar em uma empresa nacional na área de telecomunicações, iniciando sua atuação na área de recursos humanos (RH). Passado o tempo, saiu da empresa, cursou administração e se especializou em RH. Atuou por dois anos em uma indústria de celulose e depois ingressou em uma empresa de processamento de dados vinculada a uma rede bancária. Nesta última, trabalhou por 12 anos e foi responsável pelo desenvolvimento do departamento de RH, destacando que, quando ingressou na empresa, havia 180 funcionários e, quando saiu, estes já eram em número de 1.300. Assim ele contou:

Mas aí eu fiquei 12 anos nessa empresa, e um dia eu me dei conta de que eu tava ficando muito acomodado ali. Eu poderia ter me aposentado lá, com tranquilidade, ter uma vida absolutamente pacífica, mas isso nunca fez o meu gênero, nunca... aí um belo dia eu disse: “Vou sair”. O dia que eu decidi sair, teve gente que enlouqueceu, me chamaram e disseram: “Mas, guri, tu é louco? Aqui todo mundo te quer bem... tu vai sair?”. [...]. Bom, saí de lá fui trabalhar no Ypsilon. [...] Novamente, eu tive uma experiência profissional que foi extremamente marcante pra mim, inversa da outra, porque a outra eu peguei uma empresa com cento e poucos funcionários e quando eu saí tinham 1.300, daí eu peguei uma empresa com 1.800 empregados, três meses depois nós estávamos com 2.200, um ano depois nós estávamos com 200 (entrevista com Dirceu).

Após 12 anos na empresa Ypsilon, sua matriz transferiu-se para São Paulo e Dirceu recebeu a proposta de transferência. O fato de já ter se tornado pai e também a observação em relação ao ritmo de trabalho da esposa empregada de uma grande multinacional fizeram-no repensar a mudança de cidade, levando-o a aceitar a proposta de ingressar como gerente de RH numa *holding* ligada ao próprio grupo Ypsilon. Pouco tempo depois, a *holding* também foi transferida para São Paulo e, novamente, a opção não foi pela mudança. Nesse mesmo período, foi convidado a ocupar a direção de RH da rede de bancos em que já havia trabalhado anteriormente. Há de se salientar que, durante a atuação no grupo Ypsilon, Dirceu foi aprovado em um concurso público como professor, conduzindo concomitantemente as duas carreiras.

Depois de um tempo, mudou novamente de emprego atuando como diretor de RH no banco Beta Sul. Pouco mais de um ano passado, fatores familiares e pressões no trabalho contribuíram para que Dirceu decidisse abandonar a carreira como executivo, dedicar-se a consultorias e mesmo à sua carreira como professor, atividades que desempenha até hoje.

Antes, porém, de serem trazidos mais detalhes da história de vida de Dirceu, ou mesmo que sejam traçadas algumas reflexões teóricas, é importante que a vida de Joana também seja contextualizada.

## 4.2 JOANA

Joana, mineira, atualmente com 47 anos, no primeiro ano de vida mudou-se para São Paulo na companhia dos pais. Filha única por 13 anos, sempre fora incentivada a estudar e a trabalhar. Boa aluna, aos 14 anos despertou a atenção de um professor que a convidou para ser secretária em seu escritório de advocacia.

Posteriormente, trabalhou como vendedora em uma pequena loja, sempre almejando trabalhar em uma grande empresa por vislumbrar chances de crescimento profissional. Com 15 anos iniciou estágio na Gama, empresa multinacional em que viria a transcorrer toda sua carreira profissional. Ao terminar o colégio técnico, Joana foi efetivada como auxiliar administrativo nessa empresa e, posteriormente, ingressou no curso de Administração. Já graduada, a divisão na qual trabalhava havia sido vendida e Joana fora transferida para outra divisão da empresa, onde trabalhou com transações internacionais, tornando-se coordenadora e, posteriormente, gerente em nível nacional. Passado algum tempo, foi promovida a gerente do negócio na América Latina, sendo expatriada para os Estados Unidos. Alguns anos depois, o escritório foi transferido para o Brasil, fato que lhe permitiu ser repatriada. Justamente a possibilidade de retornar ao Brasil levou-a a rejeitar uma proposta para trabalhar na divisão japonesa da empresa. Entretanto, alguns meses se passaram e Joana mudou-se para a Argentina, assumindo a gerência geral da divisão naquele país. Quando finalmente retornou ao Brasil, assumiu uma nova função na divisão latino-americana. Pouco tempo depois, optou por mudar de “negócio” e, dentro da mesma empresa, assumiu a direção de uma fábrica localizada em Minas Gerais. Assim ela contou:

Aí, surgiu uma oportunidade que era um dos meus maiores sonhos que foi que consegui realizar dentro da Gama, que eu queria... porque até então eu cuidava de uma função, cuidei de uma função num espaço geográfico maior, então subi nessa função até atingir um espaço geográfico maior. Aí comecei a cuidar de tudo, mas eu nunca cuidei de fábrica. Eu falava pra fábrica quanto ela tinha que produzir, mas eu nunca tive uma fábrica na minha mão e eu sempre tive vontade de ter uma fábrica (entrevista com Joana).

Joana foi convidada, ainda, a ingressar em um “time global” que analisaria um processo de fusão/aquisição. No transcorrer desse processo, ela conheceu seu marido. Passados 27 anos dedicados à Gama, devido a fatores atribuídos principalmente à pressão no trabalho, resolveu, segundo suas próprias palavras, “ser mãe em tempo integral e esposa em tempo integral”.

O breve relato da história de Joana permite perceber algumas das mudanças ocorridas no mercado de trabalho. Apesar de ter feito carreira em apenas uma empresa, o fato de ter se movimentado por diversos negócios e cargos ilustra com propriedade o nomadismo como característica das mudanças sob a lógica da gestão gerencialista.

### 4.3 A GESTÃO GERENCIALISTA E OS ESTILOS DE VIDA DE EXECUTIVOS

Tomar as histórias de vida à luz do referencial teórico permitiu identificar elementos da gestão gerencialista na produção dos estilos de vida. Nesse sentido, o *glamour* do mundo executivo e o *status* proporcionado pelo cargo, as constantes situações de pressão, a despersonalização do indivíduo por meio dos índices e indicadores de resultado, bem como as especificidades na relação com a família, de certo modo, perpassam diretamente as duas histórias de vida, permitindo contribuições à reflexão ao tema proposto.

Na medida em que os modos de subjetivação produzem modos de pensar, agir, sentir, fazer, sonhar, trabalhar, vestir, entre outros (Pelbart, 2000; Tittoni & Nardi, 2006), é possível perceber que, de maneira direta, a gestão gerencialista solicita que os indivíduos se moldem de acordo com os objetivos que as empresas pretendem fazer expandir no mercado. Desse modo, a imagem de *glamour* deve aderir ao indivíduo como uma segunda pele.

Dirceu relatou que, enquanto trabalhava como executivo, havia pessoas designadas a realizar muitas de suas tarefas pessoais. Joana, em diversas situações, utilizou-se de expressões como “oh!”, “uau!” ao se referir à grandiosidade dos eventos realizados pela empresa na qual trabalhava. Após certo distanciamento desse *glamour*, Dirceu e Joana desenvolveram um olhar mais crítico assim expresso:

Mas de qualquer forma [...] eu vivia em uma certa ilha da fantasia... Mas era só querer ou ter um desejo assim... na época do banco a minha secretária ligava para minha sogra: “A senhora não está precisando de nada? A senhora não tá precisando de nada? A senhora não quer que eu faça qualquer coisa? Quer que mande buscar alguma coisa pra senhora?” (entrevista com Dirceu).

E era legal, assim, a parte do *status*, por isso que eu falo que vicia também, porque tem todo esse lado que você tá [suspira expressando ofegância], mas não deixa de ser legal a hora que a sua família vai te visitar, que daí eu levei meu pai, minha mãe, minha irmã [...] pra ir visitar lá. É legal, eu tinha um apartamento na beira do canal do Lauderdale que você podia até chamar um táxi barco que te pegava na porta, sabe? (entrevista com Joana)

*Viver em uma ilha da fantasia* e *vícios* são duas expressões que permitem descortinar mecanismos de sedução que levam à adesão voluntária dos executivos aos projetos organizacionais (Gaulejac, 2007). Além disso, é necessário ponderar

que a imagem *glamourizada* atrela-se diretamente à propagação das exigências de sucesso que devem manifestar-se nos estilos de vida (re)produzidos, modelados e consumidos indistintamente (Guattari & Rolnik, 2005) para potencializar a autoexploração do “Eu S/A” (Gorz, 2005, p. 10), visibilizada no trabalhador que incorpora o estilo executivo (Eccel *et al.*, 2010).

Incorporar a gestão gerencialista significa colocar o corpo a serviço “da imagem de como você se projeta”, conforme disse Joana ao ilustrar a seguinte passagem de sua vida:

Quando eu fui assumir uma das minhas primeiras funções importantes, que foi aquela nos Estados Unidos, que foi a primeira função mais de visibilidade global, a diretora de RH, pra você ter uma ideia de imagem, ela saiu comigo no *shopping*, com meu cartão de crédito, e me fez comprar os “tailleurzinhos” que ela achava coerente com a minha função atual. [...] Então era assim, os “tailleurzinhos” cor escura, aquela coisa... tanto que o que eu tinha mais eram coisas pretas, cinza-escuro, listradinho de giz e é mais sempre o estilo “tailleurzinho”, sapato preto, bolsa discreta. É sempre aquela coisa... [...] Cabelo não era tão cumprido assim, era mais curto, bem penteado, bem arrumado sempre. Então sempre essa coisa da imagem física assim, e da imagem de como você se projeta.

Aos ditames da gestão gerencialista via prescritofrenia (Gaulejac, 2009a), o estilo de vida do executivo deve ilustrar a imagem que a empresa deseja projetar na sociedade. Assim, reproduzem-se as imagens de sucesso relacionadas aos estereótipos e padrões estéticos moldados pelo mercado (Borges *et al.*, 2008). Nesse contexto, é necessário ponderar que atitudes como a da diretora de RH, mencionada por Joana, não se encontram listadas nas prescrições formais relativas ao trabalho, todavia demonstram claramente como as políticas e condutas instituídas pela gestão devem ser incorporadas (Pagès *et al.*, 2006; Grisci, Becker, Scalco, & Kruter, 2008).

Mais do que o mero impacto na imagem pessoal, a adoção de estilos de vida *glamourizados* contribui para que o trabalho se mostre atrativo (Pelbart, 2003) e de algum modo compensatório, fato que muitas vezes mascara as mais diversas situações de pressão, cobranças e cargas excessivas do trabalho imaterial vinculadas à hipersolicitação (Lazzarato & Negri, 2001; Lipovetsky, 2004; Gorz, 2005) a que os executivos se submetem e também consentem. Em suas próprias palavras:

Então, tem a parte que você fala assim: “Ohhh!, sabe assim, ohhh, que legal”. Mas, por outro lado, você tá sendo consumido ali e você nem tem tempo de



aproveitar. São poucos os momentos que você aproveita aquilo, porque não dá tempo... não dá tempo. Porque o tempo todo você tá ligado, né!? Não é porque você faz o trabalho, vai lá, sai no final do dia e pronto... não! Aquilo tá na tua cabeça o tempo todo, o tempo todo (entrevista com Joana).

Porque aquela história de necessidade de ser eficiente me fez... me tornou *workaholic*, eu era um *workaholic*. Então, geralmente no banco eu era o primeiro diretor a chegar e o último a sair [...] o pior de tudo é isso, né? É que não me desagradava, entende? Não me desagradava. Eu... eu vivia aquilo com o maior entusiasmo assim, com aquela coisa de achar que tava fazendo um grande trabalho (entrevista com Dirceu).

Os relatos de Joana e Dirceu, condizentes com determinados momentos de suas trajetórias, permitem observar, a exemplo de Tanure *et al.* (2007), que a sensação de escassez de tempo ou mesmo a sensação de dívida para com a empresa constituíam seus estilos de vida derivados da *necessidade de ser eficiente*. Desse modo, há de se acrescentar que tais fatores constituem-se terrenos férteis para a (re)produção da gestão gerencialista à qual o executivo adere.

Nesse sentido, Joana relata que, em diversas situações, precisava acordar às três horas para as *conference calls* (conferências virtuais) envolvendo uma média de 30 executivos de todo o mundo. Além disso, seu chefe a instruiu a chamar cada um pelo nome, de modo que, em uma dada ocasião, ela permaneceu três noites no escritório sem ir para casa, ligando várias vezes para a secretária eletrônica de cada um dos executivos com o objetivo de reconhecê-los pela voz durante as reuniões. As demandas criativas correspondentes à imaterialização do trabalho (Lazzarato & Negri, 2001; Grisci, 2006) passam, portanto, a reforçar as alterações relativas às vivências espaçotemporais (Telles, 2006), solicitando, por meio da adesão voluntária, que os executivos reorganizem seus tempos de vida em função do desempenho de seu trabalho.

A produção dos estilos de vida passa, ainda, pela vivência das mais constantes situações de pressão impostas aos executivos. Em diversos momentos de sua fala, Joana reforçou tais situações vivenciadas:

Então, sabe..., sempre aquela pressão, pressão, pressão... é por vendas, é por participação de mercado, é por segurança do trabalho... tudo... RH, então, por que é que todos os seus funcionários não estão treinados, e... como vai demitir alguém, revisão anual de todos os funcionários, aquela coisa de perfeição na revisão que

você tinha que ter, muita coerência. Então era o volume, acho que a pressão acaba sendo também isso, você tem tanto volume de coisas, é um volume absurdo e se espera perfeição.

Dentre as situações destacadas por Joana, encontram-se as relacionadas às demissões, conforme explicitado no seguinte caso: fazia parte da política da empresa que fossem avaliados constantemente os melhores e os piores da equipe, e estes últimos deveriam necessariamente ser demitidos. Para ela, o sofrimento também se estabelecia ao constatar que, em muitos casos, todos da equipe eram bons ou então que aqueles com menor desempenho estavam passando por uma fase temporária de baixa nos resultados, todavia a demissão se fazia obrigatória, estimulando cada vez mais a competição interna entre os pares e intensificando a responsabilização do trabalhador pela manutenção de seu emprego. Joana percebia que nem sempre a responsabilidade era única daquele com pior desempenho, todavia as racionalizações por meio dos indicadores de gestão impunham as regras a serem seguidas.

Uma das formas de lidar com o sofrimento e, conseqüentemente, intensificar as cobranças no ambiente de trabalho dava-se pela via objetivista e pragmática dos modos de gestão condizentes com a quantofrenia (Gaulejac, 2007). A utilização intensificada de índices, números e gráficos visava legitimar, científica e inquestionavelmente, a competitiva busca por resultados, sem problematizar a naturalização e a falsa neutralidade imposta pelos mecanismos de gestão (Pagès *et al.*, 2006; Gaulejac, 2007).

É índice, é número, e eu não tô falando só da parte financeira, mas é tudo índices: índice de rotatividade de pessoal, índice de acidente, índice de segurança, de treinamento, é tudo número, é frio... o número é frio. Então eles te ensinam essas coisas dos números, tem muitos treinamentos de como lidar com pessoas também, então, você lida, mas você sempre vai atacar o número e nunca a pessoa. [...] Então fica subentendido, então, quando eu fazia pressão pra isso, era mais ou menos assim, sempre ligada no número, nunca no pessoal. Não é o “que trabalho horrível que você fez”, você tem que mencionar e cobrar pelo trabalho, e mencionar que o trabalho sim está bom, ruim, maravilhoso, nunca a pessoa. Obviamente subentendido, claro... e isso vai gerar uma pressão muitas vezes até pior (entrevista com Joana).

Esse modo de gestão baseado na quantofrenia extrapola os ambientes de trabalho alcançando a vida, em especial no que diz respeito às relações familiares.

Joana relata, inclusive, o fato de um dia descobrir que um de seus subordinados diretos havia desenvolvido um *balanced scorecard* para o controle das notas escolares de sua filha de 8 anos à época.

No caso de Dirceu, o fato de sua esposa também ser executiva, muitas vezes, obrigava-os a programar seus encontros conforme relatado a seguir:

Era muito louco porque nós viajávamos muito. Teve um período da nossa vida em que a gente se encontrava no Rio de Janeiro, com muita frequência. Parávamos no mesmo hotel [risos]. A gente tentava fazer coincidir nossas viagens de forma que nós pudéssemos ficar os dois no Rio de Janeiro.

Dirceu, em diversas situações, relatou fatos relacionados à convivência com sua filha: “No segundo aniversário da minha filha, eu tava no aeroporto em São Paulo, eu liguei pra minha mulher e disse: ‘Acorda ela lá’. Ela tava dormindo, e eu disse: ‘Acorda ela porque eu preciso dizer que eu existo e que ela tem um pai’”. Houve uma situação em que sua filha, já adolescente, lhe telefonou pedindo para buscá-la numa festa na madrugada, fato que de certo modo o surpreendeu não pelo horário da festa, mas pela idade que a filha já alcançara:

E eu fiquei em estado catatônico. Eu te confesso que, quando eu desliguei o telefone, eu fiquei... e disse: “Bom, está virando uma mulher”. E eu não tinha visto ela crescer... a verdade era essa, eu não tinha visto ela crescer. Cara, eu tive uma coisa, que eu me envergonho quando eu digo: eu cheguei a ter conta corrente em uma loja de brinquedos em São Paulo no período que eu trabalhava no Ypsilon. [...] Toda vez eu comprava alguma coisa pra trazer pra ela porque... então... ela na verdade adorava, em tese, né? O pai sempre trazia um brinquedo pra ela, alguma coisa, uma lembrança... eu passava mais tempo em São Paulo do que aqui... é a ilusão de que todo executivo tem de que faz essa compensação... (entrevista com Dirceu).

Joana, por sua vez, tece uma reflexão a partir de duas perspectivas: a de ter se dedicado à empresa e não ter tido por muito tempo nenhum relacionamento; e a de suas observações em relação às atitudes de funcionários da empresa na relação com seus respectivos filhos. Assim ela contou:

Passaram-se 27 anos na Gama, e a coisa foi passando, foi passando. [...] Então era isso, você começa a sentir mais falta ainda e você diz: “Meu Deus, o tempo tá passando e será que eu nunca vou ter ninguém também? Será que eu nunca vou ter

um amor? Fico aqui só pensando na Gama, na Gama, na Gama”. Aí você começa a olhar para algumas executivas que estão lá na casa dos seus 60 e tantos anos e estão lá, correndo e isso e aquilo, aumentando isso e aquilo, e curso, porque é curso é assim, é muito curso, é muita coisa, é muita coisa.

[...] Tinham algumas mulheres lá na Gama que são casadas e têm filhos. A diretora mesmo de recursos humanos... a da América Latina, ela tem uma menina que tava com 5 anos, e a menina tinha pressão alta, tinha um monte de coisa, e eu sempre me perguntava se não era por causa da pressão da Gama, porque ela sempre viajava enquanto ela tava grávida com aquele barrigão para tudo quanto era lado, sabe? Ela tava na Gama e não sabia se levava a menina para escola ou se ficava mais preocupada com a apresentação que tinha que fazer (entrevista com Joana).

De certo modo, essas colocações dizem da produção de um estilo de vida fundamentado na ideia de eficácia. É com base em mais esse cultuado fundamento gerencialista que a ideia de que “os fins justificam os meios” passa a ser naturalizada e vivenciada pelos executivos. Além disso, expandir o uso das estratégias de gestão para fora do ambiente de trabalho de modo a potencializar o desempenho precoce de uma criança, via *balanced scorecard*, reforça a lógica de gestão da família no ritmo da competitividade, conforme já atestaram os estudos de Tanure *et al.* (2007), Gaulejac (2007) e Oltramari *et al.* (2011).

Para Joana, na medida em que tais modos de gestão sustentam a competitividade, podem trazer benefícios de inovação e qualidade para a sociedade, todavia suas consequências pessoais e familiares deixam a desejar. E ponderou:

Então acho que essas coisas afetam as famílias das pessoas que trabalham. Pra sociedade ela traz coisas boas, mas, pras pessoas que estão ali dentro, acho talvez que as pessoas não sintam... é como um drogado, de novo eu vou usar... é como o drogado: porque o drogado, na hora em que ele vai se drogar ele tá lá no “Oh, o mundo é belo”, mas é a família que sofre ao redor. Então acho que da mesma forma, acho que a família acaba sofrendo muito (entrevista com Joana).

Joana comparou as práticas gerencialistas ao uso de drogas, no sentido de ser estabelecida uma relação de dependência por parte dos envolvidos com tal processo de gestão. Essa comparação remete à complexidade dos elementos que envolvem a produção dos estilos de vida influenciados pela gestão gerencialista. Ao mesmo tempo que há toda uma captura fundamentada numa lógica de prazer diretamente relacionada ao trabalho, o sofrimento é, muitas vezes, mascarado a ponto de ser mais fácil para o envolvido manter-se entorpecido e anestesiado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A intensificação dos ideais da gestão tem se propagado cada vez mais para além das esferas corporativas. Nesse sentido, os elementos relacionados à gestão gerencialista têm ganhado cada vez mais espaço não apenas em meio a empresas e organizações, mas também em meio às esferas pessoais, familiares e sociais. A partir dessa ideia, o objetivo deste artigo consistiu em compreender que elementos da gestão gerencialista promovem a produção dos estilos de vida de executivos. A busca para alcançar tal objetivo se deu por meio do método história de vida levado a cabo com dois executivos que fizeram a opção de abandonar a carreira executiva, fato que, de certo modo permitiu-lhes um posicionamento mais crítico em relação às suas vivências.

O fato de a subjetividade ser produzida no e pelo social, portanto, passa a envolver as mais diversas esferas nas quais o indivíduo se insere. De certo modo, a subjetividade capitalística (Guattari & Rolnik, 2005), produzida nas conexões entre as máquinas produtivas, é beneficiada diretamente pelos elementos da gestão, essencialmente tomada a partir de suas características gerencialistas, que passam a contribuir significativamente para a produção dos estilos de vida contemporâneos. Na medida em que o executivo passa a ser ícone no processo de (re)produção do capitalismo (Boltanski & Chiapello, 2009), seus estilos de vida devem também contribuir para a sustentação dos mecanismos gerencialistas.

A gestão gerencialista, com foco direto em eficiência e eficácia, promove a gestão de si que deve contemplar um estilo normatizado decorrente de quantificações e prescrições não necessariamente explícitas pela gestão, mas claramente compreendidas por meio dos códigos de conduta que identificam aqueles que se empenham por merecer a denominação de executivos. A pesquisa empreendida, ao tomar a gestão gerencialista e seus elementos promotores dos estilos de vida, permitiu identificar que a complexidade que constitui tal modo de gestão vai muito além das questões manifestadas pelos processos ideológicos baseados na racionalização. A instrumentalização do humano como recurso a serviço da empresa (Gaulejac, 2007) contempla outras esferas da vida do sujeito ou ainda outros mecanismos capazes de legitimar e dar suporte ao gerencialismo.

Ao produzir um indivíduo que se vê seduzido pelo *glamour*, a gestão gerencialista apresenta sua faceta de máquina produtiva e de controle social, uma vez que os estilos que dela resultam são estilos de vida, não somente de uma parcela da vida. Tal recurso, de certo modo, instila características e sensações compensatórias que mascaram os sofrimentos ou mesmo os mecanismos de poder e dominação existentes em tais modos de gestão.

Além do mais, a capitalização da vida, por meio das mais diversas esferas da existência, na medida em que passa a invadir espaços antes não imaginados, apropria-se cada vez mais da potência oriunda da autonomia e das iniciativas produzidas pelo sujeito que deve gerir o “Eu S/A” na perspectiva do trabalho imaterial. O trabalhador é solicitado a voluntariamente aderir às lógicas de gestão, bem como ampliar a outras esferas de sua existência as exigências semelhantes àquelas a que é submetido no mundo corporativo. A difusão e normalização social dessas características tornam-se potentes produtoras de estilos de vida fundamentados no gerencialismo, abrindo possibilidades de vir a especular-se, também, acerca de possíveis produções do tipo “Família S/A”, “Amizades S/A”, “Relacionamentos S/A”, entre outras.

Em suma, a presente pesquisa empreendida permitiu destacar os seguintes elementos da gestão gerencialista que promovem a produção dos estilos de vida dos executivos: a *glamourização* do mundo executivo; o *status* relacionado ao cargo; as constantes situações de pressões vivenciadas no dia a dia de trabalho; a despersonalização do trabalhador que passa a ser considerado a partir de indicadores de resultados; e a relação com a família intimamente alcançada pela lógica da gestão. Tais resultados ratificam, conforme dissera Sampson (2000, p. 11), que a “palavra *executivo* tornou-se a senha para entrar no mundo prometido dos mercados e da prosperidade”. Dirceu e Joana indicaram ações de descontinuidade em suas trajetórias de executivos. Sugere-se, nesse sentido, a realização de pesquisas visando compreender as (im)possibilidades de desdobramentos em relação à maior humanização dos sujeitos denominados executivos.

## MANAGERIALISM AND LIFESTYLES OF EXECUTIVES

### ABSTRACT

The lifestyles of the liquid-modern society (Bauman, 2001, 2007) are associated with performance indicators linked to short-term and obsolescence, which are aligned with managerialism (Gaulejac, 2007). Such kind of management, composed essentially by ideological characteristics, takes advantage of the discourses linked to efficiency and effectiveness to create a false neutrality of management in the workplace. The managerialism also becomes important to expand the several different precepts that go beyond companies, contributing to make other ambits of life be produced in the patterns defined by management. In this context, it is important to devote attention to the executives, since they are characterized as icons of the (re)production of lifestyles (Tanure *et al.*, 2007; Gaulejac,

2007; Boltanski & Chiapelo, 2009). Considering that, the following question emerged: what are the possible influences of the managerialism present in the production of executives' lifestyles? Hence, the objective to understand which elements of the managerialism promote the (re)production of executives' lifestyles was brought up. In order to do so, the life story approach was adopted. The life stories of two executives – whose elaboration was based on the conduct of in-depth interviews and whose analyses were done in the light of relevant literature – allow the observation of a set of elements that foster the (re)production of the executives' lifestyles. These elements are the glamorization of the executive world; the constant pressure experienced at work daily; the depersonalization of the worker, who is evaluated based on indexes and results; and the relationship with the family, closely achieved by the logic of management. By producing an individual who finds him/herself seduced by the glamour, managerialism presents its facet of production machine and social control, since its resulting styles are lifestyles and not only a portion of life. This feature, to a certain extent, instills characteristics and compensatory feelings that mask the suffering or even the power and domination mechanisms that exist in such managerial stream.

## KEYWORDS

Managerialism. Subjectivity. Lifestyles. Executives. Contemporaneity.

## GERENCIALISMO Y ESTILOS DE VIDA DE EJECUTIVOS

### RESUMEN

Los estilos de vida de una sociedad líquido-moderna (Bauman, 2001, 2007) están asociados a indicadores de desempeño vinculados a la obsolescencia y al corto plazo, alineados con el gerencialismo (Gaulejac, 2007). Esta gestión, que consta esencialmente de las características ideológicas, se aprovecha de los discursos vinculados a la eficiencia y eficacia para generar una falsa neutralidad de la gestión en el trabajo. El gerencialismo gana importancia cuando se apropia de las más diversas prescripciones no sólo en los negocios sino también en otros ámbitos de la vida que también vienen a ser producidos en la forma definida por la gestión. En este contexto, los ejecutivos se caracterizan como iconos de la (re)producción de estilos de vida (Tanure, Carvalho, & Andrade, 2007; Gaulejac, 2007; Boltanski & Chiapello, 2009). Por lo que nos preguntamos: “¿Cuales son las posibles influencias del gerencialismo encontradas en la producción de

estilos de vida de los ejecutivos?”. Por lo tanto, el objetivo de este estudio fue comprender qué elementos del gerencialismo promueven la reproducción de estilos de vida de los ejecutivos. Se adoptó como método la historia de vida, de dos ejecutivos, los cuales estuvieron basados en entrevistas profundas. El análisis fue realizado a la luz de una literatura consistente, que permitió la observación de una clase de elementos que promueven la reproducción de los estilos de vida de los ejecutivos. Estos elementos son: el *glamour* del mundo ejecutivo, la presión cotidiana en el trabajo; la despersonalización del trabajador, quien es evaluado en base a resultados e índices; y la relación con la familia, estrechamente ligada a la lógica de la gestión. Al verse el individuo seducido por el *glamour*, el gerencialismo se transforma en una máquina de producción y de control social, debido a sus estilos de vida, no solamente a una parte de la vida. Este aspecto en cierta medida, infunde características y sentimientos compensatorios que enmascaran el dolor o incluso mecanismos de poder y dominación que existen en esa corriente gerencial.

## PALABRAS CLAVE

Gerencialismo. Subjetividad. Estilos de vida. Ejecutivos. Contemporaneidad.

## REFERÊNCIAS

- Aktouf, O. (1996). *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Bauman, Z. (2007). *Vida líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Berteux, D. (2009). Metodologia do relato de vida em sociologia. In C. Niewiadomski & N. M. Takeuti (Orgs.). *Reinvenções do sujeito social* (pp. 23-32). Porto Alegre: Sulina.
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (2009). *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: WMF Martins Fontes.
- Borges, J. F., Medeiros, C. R. de O., & Miranda, O. (2008, setembro). Construção social das relações de gênero e da carreira executiva: análise semiótica da presença de estereótipos na literatura gerencialista. *Anais do Encontro da Anpad*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.
- Bresser-Pereira, L. C. (2010, março). Democracia, estado social e reforma gerencial. *RAE*, 50(1), 112-116.
- Costa, F. L. da (2010, abril). Contribuição a um projeto de reforma democrática do Estado. *Revista de Administração Pública*, 44(2), 239-270.
- Delbridge, R., & Keenoy, T. (2010, May). Beyond managerialism? *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 799-817.
- Deleuze, G. (1992). *Conversações: 1972-1990*. São Paulo: Editora 34.
- Deleuze, G. (2005). *Foucault*. São Paulo: Brasiliense.
- Eccel, C. S., Grisci, C. L. I., & Tonon, L. (2010, maio/agosto). Representações do corpo em uma revista de negócios. *Psicologia e Sociedade*, 22(2), 309-317.



- Enriquez, E. (2009). Prefácio. In C. Niewiadomski & N. M. Takeuti (Orgs.). *Reinvenções do sujeito social* (pp. 7-11). Porto Alegre: Sulina.
- Gaulejac, V. de. (2007). *Gestão como doença social*. São Paulo: Idéias e Letras.
- Gaulejac, V. de. (2009a). *Qui est “je”?* Paris: Seil.
- Gaulejac, V. de. (2009b). O sujeito face à sua história: a *démarche* “Romance familiar e trajetória social”. In C. Niewiadomski & N. M. Takeuti (Orgs.). *Reinvenções do sujeito social* (pp. 61-73). Porto Alegre: Sulina.
- Gorz, A. (2005). *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume.
- Granberg, B. V., & Teicher, J. (2000). Managerialism in local government: Victoria, Australia. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(5), 476-492.
- Grisci, C. L. I. (2006). Trabalho imaterial. In A. Cattani & L. Holzmann (Orgs.). *Dicionário de trabalho e tecnologia* (pp. 327-329). Porto Alegre: UFRGS.
- Grisci, C. L. I., Becker, J. L., Scalco, P. D., & Kruter, G. E. (2008). A beleza física no contexto do trabalho imaterial bancário. *Anais do Encontro da Anpad*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.
- Guattari, F., & Rolnik, S. (2005). *Micropolítica* (7a ed. rev.). Petrópolis: Vozes.
- Lazzarato, M., & Negri, A. (2001). *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Lipovetsky, G. (2004). *Os tempos hipermodernos*. São Paulo: Barcarolla.
- Marques, A. L., Morais K. de, & Albergaria, A. R. (2011, setembro). Gerenciamento de desempenho de servidores públicos. *Anais do Encontro da Anpad*, Rio de Janeiro, RJ, 2011, 35.
- Martins, J. B. (2002). *Temas em análise institucional e em construcionismo social*. São Carlos: Rima.
- Nardi, H. C. (2006). *Ética, trabalho e subjetividade*. Porto Alegre: UFRGS.
- Oltamari, A. P., Grisci, C. L. I., & Weber, L. (2011, março). Carreira e relações familiares: dilemas de executivos bancários. *Mal-estar e subjetividade*, 21(1), 101-133.
- Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V. de, & Descendre, D. (2006). *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Parker, M. (2002). *Against management*. Cambridge: Polity Press.
- Paula, A. P. P. de. (2005). Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *RAE*, 45(1), 36-49.
- Pearson, G., & Parker, M. (2008, March). Management or organizing? A dialogue. *Business and Society Review*, 113(Issue 1), 43-61.
- Pelbart, P. P. (2000). *A vertigem por um fio: políticas de subjetividade contemporânea*. São Paulo: Fapesp, Iluminuras.
- Pelbart, P. P. (2003). *Vida capital: ensaios de biopolítica*. São Paulo: Iluminuras.
- Pinheiro, K. F., Rhoden, I., & Martins, J. C. de O. (2010, dezembro). A experiência do ócio na sociedade hipermoderna. *Revista Mal-Estar e Subjetividade*, 10(4), 1131-1146.
- Rolnik, S. (1997). Uma insólita viagem à subjetividade. In D. Lins (Org.). *Cultura e subjetividade: saberes nômades* (pp. 25-34). Campinas: Papirus.
- Rosenthal, G. (2004). Biographical research. In C. Seale et al. (Eds.). *Qualitative research practice* (pp. 48-64). London: Sage.
- Sampson, A. (2000) *O homem da companhia: uma história de executivos* (2a reimp.). São Paulo: Companhia das Letras.

- Schwandt, T. A. (2000). Three epistemological stances for qualitative inquiry: Interpretivism, hermeneutics and social constructivism. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 189-214). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sennet, R. (2006). *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.
- Silva, R. C. A. da, & Francisco, A. L. (2010, setembro). Cultura, subjetividade e as organizações na contemporaneidade. *Revista Mal-Estar e Subjetividade*, 10(3).
- Tanure, B., Carvalho, A., Neto, & Andrade, J. (2007). *Executivos: sucesso e (in)felicidade*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Telles, V. da S. (2006). Mutações do trabalho e experiência urbana. *Tempo Social*, 18(1), 173-195.
- Tittoni, J., & Nardi, H. C. (2006). Trabalho e subjetividade. In A. D. Cattani & L. Holzman (Orgs.). *Dicionário de trabalho e tecnologia* (pp. 227-280). Porto Alegre: UFRGS.
- Wood, T., Jr., & Paula, A. P. P. (2002). Pop-management: pesquisa sobre as revistas populares de gestão no Brasil. *Anais do Encontro da Anpad*, Salvador, BA, Brasil, 26.