



Administração: Ensino e Pesquisa

ISSN: 2177-6083

raep.journal@gmail.com

Associação Nacional dos Cursos de  
Graduação em Administração  
Brasil

PETINELLI SOUZA, SUSANE; BARROS DE BARROS, MARIA ELIZABETH  
PRODUÇÃO DE SUBJETIVIDADE NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO  
Administração: Ensino e Pesquisa, vol. 11, núm. 3, julio-septiembre, 2010, pp. 373-394  
Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=533556778004>

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



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

---

## **PRODUÇÃO DE SUBJETIVIDADE NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO**

### ***PRODUCTION OF SUBJECTIVITY IN ADMINISTRATION COURSES***

---

**SUSANE PETINELLI-SOUZA** (*susipetinelli@gmail.com*)

**MARIA ELIZABETH BARROS DE BARROS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

#### **RESUMO**

Este artigo apresenta algumas questões vinculadas à produção de subjetividade nos cursos de administração, propondo pensar alguns aspectos da lógica predominante na atualidade articulados à produção de subjetividade. Enfoca os cursos de administração, dada a sua proliferação em torno da demanda por uma mão-de-obra qualificada para atender a exigências sempre cambiantes. Para atender a tais exigências e manterem-se incluídos no sistema, muitos operários-alunos e executivo-universitários de que nos falou Deleuze (1992), buscam essa formação. Que modos de subjetivação estariam sendo produzidos nos cursos de administração a partir das exigências colocadas atualmente? É necessário problematizar o que está sendo (re) produzido, a partir dessa lógica, mas também o que está sendo produzido em outra direção, aquilo que escapa e cria outros modos de existência. Pensar essa produção nos cursos da área implica pensar a própria formação dos administradores. A partir da discussão disparada pelas modulações do capitalismo na atualidade, foi possível iniciar algumas análises sobre a produção de subjetividade nesses cursos e fazer alguns apontamentos sobre caminhos investigativos a serem percorridos.

**Palavras-chave:** produção de subjetividade; cursos de Administração; formação.

## **ABSTRACT**

*This paper introduces issues connected with the production of subjectivity in administration courses and proposes to conceive some aspects of the predominant logic relating to this production at the present. Moreover, this investigation focuses on administration courses due to the increased demand for a qualified workforce that meets the continuously shifting requirements. According to Deleuze (1992), to do so and remain in the system, many workers who study in technical schools and undergraduate business executives seek out this education. Which modes of subjectification are being produced in these courses based on current requirements? It is necessary to identify the problems with what is being (re)produced, based on this logic, as well as that being produced in the opposite direction, that which escapes and creates other modes of existence. Thinking about this production regarding the courses in this field implies considering the actual education of managers. Based on the discussion arising from the modulations of current capitalism, it is possible to initiate some analyses on the production of subjectivity in these courses and make some notes on the investigative paths to be explored.*

**Keywords:** *production of subjectivity; administration courses; education.*

## **INTRODUÇÃO**

Este trabalho pretende problematizar questões vinculadas à produção de subjetividade nos cursos de administração, propondo pensar sobre alguns aspectos da lógica de mercado no capitalismo contemporâneo e da produção de subjetividade envolvida nessa lógica.

O campo da discussão poderia abranger o ensino superior em suas múltiplas dimensões, dada a inserção do campo da educação nessa lógica. Contudo, a ênfase será no curso de administração, uma vez que está focado na formação de profissionais que precisam estar capacitados para gerir organizações e múltiplas questões num ambiente cada vez mais conturbado e por vezes um tanto hostil. Outros critérios utilizados para o recorte dessa discussão foram a quantidade de profissionais que o curso forma por ano e o número de inscritos no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE 2006. Estes números mostram uma verdadeira máquina de produção de administradores, como sugeriu

---

---

Nicolini (2003), ao apontar alguns dos aspectos da formação do administrador via curso de graduação em administração, da fase inicial, passando por uma característica transferência de tecnologia de gestão, principalmente norte-americana, até a desvinculação das atividades de ensino e pesquisa e a proliferação do curso.

O autor faz interessante comparação do curso com uma linha de produção. A linha de produção dos administradores seria composta pelas seguintes etapas: nos primeiros períodos do curso de graduação, estão as disciplinas da formação básica, nos períodos seguintes, são ministradas as disciplinas da formação profissional. Em seguida, vêm as disciplinas eletivas e complementares que enfatizam a formação (generalista ou especialista) – momento de adequação do currículo às características de cada instituição e a vocações regionais. A última etapa da produção de administradores seria o estágio supervisionado. Daí a comparação das escolas de administração às fábricas.

Este curso atrai milhares de estudantes todos os anos e, de alguma forma, pode contribuir para a disseminação de certos modos de pensar e padrões de comportamento.

Na esfera privada, conformam a operação das instituições de ensino mudanças frequentes de sua direção geral e acadêmica, bem como nas coordenações de cursos. Estas mudanças se compõem com: a redução salarial de professores; as condições de trabalho inadequadas; sistemas de ingresso precários; uma lógica empresarial na forma de receitas e pacotes para serem aplicados às organizações. Na esfera pública, por outro lado, ainda se percebe certa preocupação com a qualidade de ensino e com a manutenção do tripé ensino, pesquisa e extensão.

Em busca de resultados (mais econômicos do que relacionados à qualidade do ensino), custos são reduzidos por meio da demissão de dezenas de professores a cada semestre, que são substituídos por outros com salários menores. Instituições com ações na bolsa de valores precisam atender às expectativas de seus acionistas, não importando de que modo isso seja possível.

Essa racionalidade é mais facilmente compreendida se verificada em ambientes organizacionais de empresas que produzem bens materiais ou que prestam serviços em áreas como a de telecomunicações. Entretanto, aqui estamos falando de “prestação de serviço” em educação. A educação, e neste caso específico, o ensino de administração, por vezes, é percebido como uma prestação de serviço, numa relação comercial de troca.

---

Além disso, a preocupação com a qualidade do ensino “prestado” surge de maneira enfática apenas quando as instituições pretendem alçar novas instâncias, transformando suas faculdades em institutos de ensino superior e, assim sucessivamente, chegando ao patamar de universidade. Aqui temos a manifestação da racionalidade instrumental, na qual a preocupação com qualidade é apenas um meio para se atingir um fim. Desse modo, ao propagar um ensino que prima pela qualidade, a instituição de ensino superior poderia consolidar sua imagem junto ao público.

Pretendemos aqui problematizar as atuais modulações do capitalismo, pois os administradores estão se formando e atuando num contexto que se modifica o tempo todo. Sendo assim, podemos arriscar, pensando que administradores e situações se modificam mutuamente, numa influência recíproca.

Em seguida, discutimos a formação em administração, algo escasso em termos de produção científica, mas de suma importância para a sociedade, seja para aqueles que administram, como para os que pesquisam e lecionam neste campo do conhecimento. Propomos que a formação e a atuação dos administradores são de suma importância para a própria sociedade. Mas, essa formação e atuação estariam disparando quais processos subjetivos? Quais subjetividades estariam sendo maquinadas, sendo produzidas nessa formação e atuação? Para podermos pensar sobre essa produção de subjetividade analisaremos alguns aspectos referentes ao cotidiano das organizações.

A partir dessa problematização inicial será possível fazer alguns apontamentos sobre a produção de subjetividade na formação do administrador. Com isso, acreditamos ter criado um espaço para pensar a produção de subjetividade nos cursos de Administração, que para além dos objetivos econômicos de seus acionistas (quando entidades privadas), têm como objetivo a formação dos profissionais da área.

## **AS ATUAIS MODULAÇÕES DO CAPITALISMO**

Faz algumas décadas que cursos de Administração estão em pleno processo de proliferação, principalmente no âmbito privado. O Ministério da Educação promove alguma regulação por intermédio das inspeções para reconhecimento de cursos e depois por meio de avaliações periódicas. Ainda assim, a qualidade de muitos cursos é um tanto questionável.

---

---

Levando em consideração essa proliferação e os aspectos de nossa realidade atual, acreditamos ser relevante pensar sobre o papel desses cursos. Mais do que isso, acreditamos ser relevante pensar sobre a formação dos administradores e suas implicações em nosso tempo.

Frente à competitividade colocada em escala mundial, dos trabalhadores é exigida uma postura competitiva em suas práticas. Da mesma forma, cursos de administração, tais como outras organizações, disputam alunos-clientes por meio de promoções para a inscrição em pseudo-vestibulares (às vezes, apenas redações) ou promoções para a efetuação de matrículas. Para isso, utilizam estratégias mercadológicas veiculadas em diversas mídias - rádio, televisão e impressa. Afinal, este curso gera a composição de várias turmas a cada semestre, a infraestrutura não requer investimentos de vulto (como laboratórios) e o retorno financeiro garante a sustentabilidade financeira das instituições.

As exigências às pessoas passam pelo discurso das competências, que no entendimento de Manfredi (1998) é uma noção que tem sido considerada como alternativa à de qualificação e atualizada pelas equipes de recursos humanos das grandes organizações, principalmente no nível gerencial, para construir novos critérios de acesso e permanência no emprego. Com isso, o discurso dos empresários brasileiros e das agências internacionais de educação, ao não ressaltarem a complexidade do trabalho (atividade humana pautada em uma dimensão inventiva e sempre viva), reduzem a competência ao âmbito das aptidões e habilidades vinculadas às exigências do mercado e de caráter individual e privado. A autora entende a noção de competência como uma noção marcada política e ideologicamente, formada a partir de uma corrente de caráter descriptivo-experimental que trata as habilidades e competências humanas desvinculadas das dimensões de tempo e espaço socioculturais. O chamado modelo da competência teria que ser compreendido numa perspectiva que vai além da construção social de seus significados, percebendo-o como parte de uma estratégia de recomposição das relações entre capital e trabalho.

Os cursos de administração suprem parte dessas exigências, ajudando a moldar pessoas para terem mais comprometimento, dedicação, produtividade e flexibilidade. Ao formarem profissionais que estarão preparados para atenderem diferentes exigências, ao mesmo tempo, formam profissionais que reproduzirão essas exigências para todos os níveis hierárquicos das organizações: todos deverão ser competentes.

Em relação à educação, Stroobants (2006) explica que os cursos são estabelecidos por meio de seus programas, constituindo uma lista de

---

matérias e de conhecimentos a serem transmitidos aos alunos. Os objetivos assumiram a primazia ou até mesmo suplantaram os conteúdos do curso, de modo que se torna necessário enunciar as competências que são esperadas que os já “formados” tenham domínio.

Na discussão aqui proposta vincula-se o desempenho também às questões tangíveis que têm influência direta no resultado da atividade, ou seja, a competência não fica restrita a uma dimensão individual. A responsabilização do trabalhador precisaria ser minimizada, uma vez que o resultado não depende somente deste, mas de um conjunto de fatores, incluindo-se aí as condições de trabalho. Contudo, a lógica em vigor prima pela responsabilização.

O capitalismo valoriza a acumulação de conhecimentos, a busca pela informação, a mobilização imediata destes conhecimentos em qualquer momento, assim como, a atenção percebida como disponibilidade do trabalho vivo a permanecer vivo e interativo com o sistema técnico, e com os conhecimentos explícitos e estocados (MOULIER-BOUTANG, 2003).

Podemos pensar que em algumas organizações ainda há resquícios dos principais aspectos burocráticos. Em outras, eles ainda são maioria, convivendo apenas com alguns aspectos mais atuais. Ainda assim, seria interessante retomarmos alguns desses aspectos para analisar os ambientes de atuação e formação dos administradores.

Um sistema burocrático convive com aspectos voltados para a busca de rapidez, de continuidade, de precisão, de maior controle e eficiência e de redução de custos, sendo caracterizado pela impessoalidade e pela uniformidade de comportamentos.

Em nossos dias, e tendo em vista a formação contínua como pano de fundo, as organizações, apesar de manterem aspectos burocráticos (porque necessários), modificaram em muito algumas de suas características.

A rapidez permanece, mas não apenas porque as ordens seguem caminhos previamente definidos, e sim porque há uma exigência de que as tomadas de decisão sejam rápidas, mesmo que discutidas em grupos ou analisadas por equipes projetadas para isso. Existe um tempo limite para quase todas as questões organizacionais e para as ações que precisam ser colocadas em prática.

A continuidade das atividades, dada certa impessoalidade, permanece, mas já não é a mesma. A organização permanece sem depender de nenhuma pessoa em especial, podendo substituir a qualquer tempo quem quer que seja para que as atividades continuem

---

---

normalmente. Entretanto, com exigências cada vez mais generalistas e especialistas, não é tão fácil selecionar administradores, gestores e trabalhadores de todos os níveis hierárquicos para desempenharem algumas funções.

Torna-se cada vez mais perceptível, que os trabalhadores não são peças intercambiáveis de uma linha de produção como na época de Ford. E isso não ocorre à toa, pois os trabalhadores de todos os níveis estão tentando acompanhar as mudanças para não serem descartados tão facilmente.

Outro aspecto relevante é a uniformidade de comportamentos calcada numa suposta precisão de funções a desempenhar e numa previsibilidade comportamental. Dependendo da organização são exigidas capacidades que extrapolam aquelas que seriam necessárias ao desempenho das atividades inerentes ao cargo ocupado, pois elas podem ser necessárias e acionadas para entrarem na composição de equipes ou projetos específicos, ou simplesmente para atuar pontualmente em alguma questão. A uniformidade e a previsibilidade comportamentais não podem mais calcar-se numa precisão do cargo, nem na premissa de que os trabalhadores não têm nada a contribuir para além de suas atribuições.

A reivindicação por um trabalho mais interessante levou o sistema capitalista a exigir dos trabalhadores uma dimensão criativa, imaginativa e lúdica, um empenho integral, com uma implicação mais pessoal e dedicação, de fato, efetiva. Sendo assim, “[...] sua vitalidade, sua iniciativa, sua inventividade, sua capacidade de conexão foi sendo cobrada como elemento indispensável na nova configuração produtiva” (PELBART, 2003, p.96). Isso levou ao desmantelamento das estruturas rígidas, hierárquicas e autoritárias, criando espaço para um funcionamento mais flexível, horizontalizado e em equipe, no qual cada trabalhador precisa descobrir o seu próprio potencial.

O mercado globalizado gera circuitos mundiais de circulação de bens, serviços e recursos humanos, fazendo com que pese sobre países, organizações e pessoas, uma forte ameaça de exclusão (TIRAMANTI, 1997). Acreditamos que não há exclusão, e sim que países, organizações e pessoas estão mais do que incluídos nesse sistema, que para manter as coisas como estão, necessita desse tipo de inserção, na qual alguns consomem mais e outros praticamente não consomem.

Daí a necessidade que leva cada vez mais pessoas a buscarem desenfreadamente por uma formação, que é apontada por Deleuze (1992) como uma forma de controle sobre o operário – aluno e sobre o executivo

---

– universitário. No caso dos cursos de administração também percebemos a modalidade operário – universitário.

Outras formas de controle se fizeram necessárias para organizar os atuais modos de vida. Tomando a atualidade em suas múltiplas facetas, assumiremos que a sociedade de controle anunciada por Foucault e retomada por Deleuze, toma vida no capitalismo contemporâneo, também conhecido como pós-industrial ou em rede. Pelbart (2003) relaciona a sociedade de controle e o capitalismo chamado de conexionista ou rizomático à ideia de império de Hardt e Negri (2006). Para esses autores, os dispositivos disciplinares que formatavam as subjetividades foram cedendo espaço para novas modalidades de controle. Ainda existem os moldes produzidos pela família, escola, prisões e fábricas do período moderno, contudo, coexistem novos mecanismos de monitoramento mais difusos, flexíveis, que incidem sobre corpos e mentes. Nesse panorama global, ao mesmo tempo em que um grupo elitizado de Estados gerencia os fluxos econômicos e culturais globais (encontro dos países ricos, conselho de segurança da Organização das Nações Unidas), corporações têm cada vez mais influência sobre as decisões tomadas pelos países.

O que ocorre é uma redução do espaço de controle do Estado. Tiramonti (1997) nos lembra sobre as mudanças que vêm ocorrendo na organização da sociedade e sobre o afastamento do Estado em favor de uma racionalidade de mercado que aparece como a única capaz de recriar uma ordem considerada compatível com as exigências da competitividade internacional. A autora também chama a atenção para a redução do Estado em relação à lógica das grandes organizações.

Organizações que precisam daqueles que as administraram e gerenciam suas atividades. Há uma proliferação dos cursos de administração em resposta à necessidade por parte de empresas de mão-de-obra capacitada e formada para atender a exigências sempre cambiantes. Cabe lembrar que parte do público-alvo dos cursos é composta por aqueles que possuem negócios ou que pretendem empreendê-los.

Para além dos Estados nacionais, Deleuze e Parnet (1998) lembram que o desenvolvimento do mercado mundial, assim como a potência das sociedades multinacionais, forma uma grande máquina que cria modos de funcionamento e circulação dos fluxos monetários, industriais e tecnológicos. Unidos a isso, os meios de controle tornam-se cada vez mais sutis.

As novas modalidades de controle podem ser visualizadas em mecanismos físicos, tecnológicos, mas também podem ser percebidas

---

---

como na necessidade de sempre estarmos a aprender para não sermos alvo de uma descartabilidade – o desemprego ou o não trabalho. Os moldes que o capitalismo necessita estão sempre em processo de transformação. Nesse sentido, as exigências colocadas parecem levar à sensação de nunca estar pronto, modelando e remodelando as pessoas conforme as necessidades do sistema. Mas, também aí, tem-se uma resistência. Sempre temos a possibilidade de tentar produzir outras práticas, de produzir outra existência, uma re-existência.

## A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

Por que discutir o curso de administração pelo viés da formação que proporciona? A necessidade surgiu devido à intensa propagação da lógica capitalista em todas as esferas de nossa vida e também devido à intensificação da propagação do discurso e jargões do campo da administração pela mídia televisiva, escrita e informatizada.

Motta (1983, p. 55), em artigo sobre a formação do administrador, enfatiza a relação entre o processo produtivo e o processo pedagógico, chegando à ideia de que os interesses do capital seriam representados no campo universitário., que as escolas de administração não estariam formando administradores imbuídos de uma visão transformadora da realidade social, apesar do conteúdo relativamente crítico de alguns programas. Para o autor, uma escola de administração é uma instituição universitária e como tal deveria “voltar-se para a formação de indivíduos adultos, realizados, dotados de impulso renovador e equipados culturalmente, para não falar do sentido ético, que entra em crise com a perda de significado mais geral”.

Entretanto, essas inquietações de Motta (1983) por enquanto, foram alvo de pouquíssimos estudos. No que se refere ao ensino de administração em nível de graduação, existem alguns trabalhos, mas nem de perto lembram a farta produção científica de outras áreas de pesquisa em administração. Vejamos alguns.

Tragtenberg (1989), ao discutir o poder, a administração e a ideologia, acaba contribuindo sobremaneira com análises sobre aqueles que desempenham atividades ligadas às organizações. Partindo da proposição geral de que os administradores servem à acumulação do capital, Covre (1982) discute a formação e a ideologia do administrador de empresas. A autora percebe a burocracia especializada, requerida para o atual funcionamento do sistema capitalista, como sendo composta por

---

técnicos ou tecnólogos de vários ramos, dentre os quais, encontram-se os administradores (recorte de sua pesquisa).

Acreditamos que muitas vezes os administradores servem sim à acumulação do capital. Contudo, o administrador é um trabalhador e como tal também está sofrendo pressões de todos os tipos, tentando acertar em suas decisões, tentando desempenhar o melhor possível suas atribuições. Talvez, o que ocorra é que a maioria dos administradores desenvolve suas atividades em organizações voltadas para a acumulação de capital. Uma acumulação buscada a despeito de outras questões que dizem respeito a todos (saúde, meio ambiente, família, tempo de descanso e lazer, consumo desenfreado).

Ramos (1981) colocou em discussão o ensino de administração, explicitando que o ensino oferecido aos estudantes nas escolas de administração pública e de administração de empresas ainda é baseado nos pressupostos da sociedade centrada na lógica de mercado. Este autor já em sua época mostrava preocupação com o que os cursos de administração estavam produzindo e sinalizou isso na releitura de Adam Smith (*A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*). O autor argumentava que uma teoria das organizações pautada nessa lógica não seria aplicável a todas, mas apenas a um tipo especial de atividade. A aplicação dos princípios desta teoria a todas as formas de atividade dificultaria a superação dos problemas de nossa sociedade, defendendo que a racionalidade instrumental não deveria permear a totalidade das relações.

Discutindo a formação na área, Martins (1997) diz que o desafio a ser enfrentado pelos administradores brasileiros está em desenvolver relações de trabalho, nas quais o trabalhador seja considerado um verdadeiro colaborador nos resultados e deles compartilhe em igualdade de condições com os administradores. Pensar a formação social em nosso país seria um passo necessário para pensar a formação dos profissionais da administração.

Ao tratar do ensino e sua legitimação pelo desempenho, Lyotard (1986), afirma que sob a perspectiva da teoria dos sistemas, o ensino transforma-se num sub-sistema do sistema social. Tratando especificamente do ensino superior, o autor argumenta que este deverá formar as competências indispensáveis ao sistema social. Essas competências poderiam formar dois grupos: aquele destinado à competição mundial, variando conforme as especialidades que as nações ou as instituições de formação podem vender no mercado de trabalho e

---

---

aquelas competências necessárias ao próprio sistema, com a finalidade de manter sua coesão interna.

Se encararmos o curso de administração com um sub-sistema do sub-sistema de ensino, ele permanece tendo a função de formar competências indispensáveis tanto para a competição mundial, como para a própria manutenção do sistema. Não apreciamos essa visão, pois pode levar a compreender o curso como totalmente voltado às exigências da lógica capitalista, sem repensar o seu papel na sociedade. Preferimos acreditar que é possível uma análise que permita a visualização da busca da manutenção do *status quo*, ao mesmo tempo, em que são percebidas outras posturas, outras práticas e movimentos para além dessa lógica.

De qual formação estamos tratando? Da formação chamada de contínua ou da formação chamada de permanente?

A formação permanente implica a construção de estratégias de mudança nos processos de formação e gestão do trabalho, conjugando autonomia e criação, a partir de problemas detectados no cotidiano de trabalho. Esse tipo de formação tem como objetivo a problematização da organização do trabalho, dos modos de produção de existência e a desestabilização das práticas que atravessam o fazer cotidiano. Enquanto as ações de formação contínua são pautadas em processos fragmentários, no consumo de técnicas ou aquisição de kits de capacitação, dissociados das situações reais de trabalho, são atravessadas pela noção de empregabilidade, na qual o acesso e a manutenção do emprego estão relacionados à iniciativa de instaurar um processo de formação que é contínua (HECKERT, 2004).

Portanto, neste artigo, estamos tratando da formação contínua ao verificarmos que esta é a formação tendenciosamente adotada pela maioria das organizações, estudantes e administradores, mas também trataremos a partir de agora, da formação permanente, que parece ser mais coerente para lidar com as modulações do capitalismo na atualidade.

A formação do administrador é mais do que cursar a graduação. Ela acontece no cotidiano de trabalho, nas organizações, ela acontece no prosseguimento formal dos estudos, mas também em cursos, palestras, e por meio de todo o cardápio disponível para saciar a sensação de reciclagem constante. Formar para ação precisaria levar em consideração que não há uma administração dada, uma forma de administrar estabelecida, pronta e acabada. A administração não é somente isso. Ou seja, na administração existem noções que estão disseminadas entre os alunos como a separação entre concepção e execução, e que fazem parte de uma construção histórica. Ou mesmo a sua superação, com o

---

toyotismo, no qual os trabalhadores tornaram-se mais responsáveis pelo processo produtivo. Mas a administração também é algo vivo, pois se é uma construção histórica, é possível, compreendê-la como algo produzido no dia-a-dia num plano no qual, administradores e outros trabalhadores, vão produzindo a si mesmos e à sociedade.

A administração se produz todos os dias, daí a possibilidade de produzirmos outras noções e de disseminarmos outras noções que sejam mais coerentes com o nosso tempo.

De acordo com Barros e Barros (2007), não há predeterminações absolutas nos processos formativos em situação de trabalho, eles vão sendo produzidos nas relações com o outro. E explicam que as vivências no trabalho colocam problemas que forçam a pensar em outros jeitos de proceder. Então, um jeito de ser administrador se constituiria, principalmente, no agir.

Observemos esta passagem de Tragtenberg (1989, p.29):

Formação psico-sociológica é dada somente aos executivos. O poder psicológico sobre os “outros” é complementar ao salário da empresa, é o ser da pessoa engajado nas relações de produção capitalista. Uma proletarização psicológica confirma a econômica. A obediência tradicional está superada, a psicologia está a serviço do poder tecnocrático, reduzindo o homem a um objeto que “produz-consume”.

Podemos fazer uma atualização dessa explicação de vinte anos, considerando que a psicologia tem muitas contribuições ao campo organizacional: os gestores são ainda preparados para exercer poder sobre seus pares, sobre os subordinados e até mesmo, em algumas situações, sobre seus superiores. Quem é preparado para administrar tem acesso a um cabedal de conhecimentos, num processo formativo que envolve a produção de certos saberes. Essa preparação, ou melhor, esses processos de formação serão singularizados pelos administradores. Ainda assim, há algo que perpassa a formação de todos – a separação entre concepção e execução, por exemplo. O que leva a noção de que alguns são formados para planejar enquanto uma maioria seria treinada para executar. Estes últimos seriam convocados a opinar e tomar algumas decisões, mas em esfera praticamente circunscrita a suas atividades, o que, ainda assim, permitiria a disseminação do discurso da gestão participativa, da liderança democrática e de uma maior autonomia nos ambientes de trabalho. De fato, os administradores detêm saberes para a condução de organizações. Contudo, seria importante percebermos que independente do nível hierárquico e da função, todos os trabalhadores fazem gestão em suas

---

atividades. Muitas vezes, micro-gestões, mas que são necessárias para o devido funcionamento das organizações.

Em relação ao currículo do curso, Nicolini (2002) chama atenção para a transição para o conceito de Diretrizes Curriculares, que ao invés de listar conteúdos obrigatórios passa a descrever as competências básicas para a formação do administrador. Nesse sentido, percebe-se que o discurso educacional está um tanto afinado com o empresarial.

Uma maneira de entender o ensino na área, segundo Bertero (2006), seria verificar para quais posições em uma carreira de administrador os alunos estariam sendo preparados. Os cursos de administração estariam voltados para aqueles que pretendem empreender seus negócios, os que pretendem ocupar cargos executivos, quem pretende ser gestor público ou aqueles que irão ocupar cargos médios de gerência? Além disso, ao tratar da formação em administração, o autor diz que esta depende das expectativas em relação ao profissional e também do modo como é definido o que é ser um administrador.

A partir da discussão inicial sobre algumas modulações capitalistas e de alguns aspectos sobre o processo formativo em administração, que produção de subjetividade estaria em andamento?

## **A PRODUÇÃO DE SUBJETIVIDADE**

Para atender às exigências colocadas na atualidade e se manterem incluídos no sistema, o operário – aluno e o executivo – universitário de que nos falou Deleuze (1992), assim como o operário – universitário encontrado nos cursos de administração, se expõem ao esforço, à fadiga, ao estresse. Mas, eles também têm a possibilidade de serem compensados com sensações de “sucesso” e alívio, na busca por certa empregabilidade e aprendizagem.

Ao tratar da literatura sobre as vantagens das novas tecnologias de produção flexível ou enxuta, Faria (2004) argumenta que estas tentam transparecer que o sofrimento no trabalho foi atenuado ou eliminado, tendo como base os acidentes de trabalho e o ambiente geral - iluminação, espaço físico, higiene e variadas formas de poluição. Para o autor, os operários ao serem questionados sobre o novo sistema, apontam o ambiente e as condições físicas de trabalho como sendo as vantagens mais visíveis e chama a atenção para o fato de que “O trabalhador braçal, cheirando a suor, é substituído pelo técnico uniformizado e asseado: o

---

ambiente sujo é substituído por um ambiente *clean*" (FARIA, 2004, p.216).

Se por um lado as condições físicas de trabalho foram sendo alteradas e os trabalhadores têm agora ambientes mais adequados para a realização de suas atividades, por outro as condições não físicas também foram sendo alteradas, produzindo melhorias, mas produzindo também piores modos de se viver nas organizações e fora delas.

Que modos de subjetivação estão sendo produzidos nos cursos de administração a partir das exigências colocadas? Que forma – administrador está sendo produzida nestes cursos? A racionalidade produzida nestes ambientes alimenta a racionalidade produzida pela lógica capitalista? Ou o que está sendo produzido é uma retroalimentação, na qual ambos (lógica capitalista e curso) se reforçam?

Nas palavras de Lyotard (1986, p.113): "Os procedimentos administrativos farão os indivíduos quererem o que é preciso ao sistema para ser eficiente". Isso é vivenciado em organizações empresariais de ensino e assim por diante. Ramos (1981) lembra do consumo no Brasil, no qual massas de pessoas são induzidas a acreditar que desejam e que precisam consumir e explica que cada organização, com seus jargões específicos, que constituem dispositivos de proteção e estabilização, possui conjuntos de regras tácitas e definições de realidades transmitidas a seus membros.

Da mesma maneira que o consumidor passa a acreditar ser necessário consumir certos produtos e manter determinada imagem, os alunos e administradores passam a acreditar que precisam mostrar certos comportamentos e postura, uma maneira específica de falar e que são membros da equipe, porque atendem aos requisitos padrão. Ao mesmo tempo, estes indivíduos acreditam ser únicos, pois desenvolveram competências distintas do resto do grupo.

Se antes o controle visava fornecer às empresas mão-de-obra qualificada e disciplinada, no capitalismo atual, este passa a focar na retenção de trabalhadores. Nesse sentido, a aprendizagem será um dos fatores-chave para a competitividade (MOULIER-BOUTANG, 2003).

Para Pelbart (2003, p.98) o problema do *neomanagement* justamente é aquele que se refere ao controle: "como controlar o incontrolável, a criatividade, autonomia e a iniciativa alheias, senão fazendo com que as equipes auto – organizadas se controlem a si mesmas? Daí as noções de implicação, mobilização, prazer no trabalho – nada que lembre controle ou manipulação". Aspectos como o potencial, a criatividade, os afetos, tudo o que ficava fora do ciclo econômico

---

---

produtivo torna-se matéria – prima do próprio capital (também poderíamos pensar que se torna o próprio capital, aquele chamado de humano), que passa a ser requisitado na produção.

Esse novo modo de controle, que acaba extrapolando o ambiente organizacional, pode implicar numa formação que parece sempre estar inacabada. O consumidor – aluno – trabalhador – administrador passa a acreditar que precisa consumir técnicas e pacotes de ferramentas administrativas para a entrada no mercado de trabalho e em seguida para a manutenção de seu emprego.

Mais do que produtos e serviços, produzimos e consumimos sensações, percepções, e informações – produzimos e consumimos subjetividades. Lyotard (1986, p. 28) concebe o humano numa “textura de relações mais complexa e mais móvel do que nunca”, explicando que independente de idade, gênero ou classe social, o humano, está colocado sobre os nós dos circuitos de comunicação, está “colocado nas posições pelas quais passam mensagens de natureza diversa”. Ao mesmo tempo, Guattari (1992) questiona a forma de entender a produção de informação pela mídia como separada da produção de subjetividade, pois a primeira atua na secunda (aspectos como memória, inteligência, sensibilidade, afetos), enfatizando o aspecto heterogêneo dos elementos que participam da produção de subjetividades.

A subjetividade é produzida não somente em nível individual, mas há uma produção de subjetividade social. A subjetividade é encontrada em todos os níveis de produção e consumo, apesar de uma suposta homogeneidade (é produzida e consumida no âmbito da linguagem, da família, da mídia, para exemplificar). Pode ser considerada uma subjetividade de natureza industrial, fabricada, modelada, recebida e consumida, que está em todos os processos de produção social e material (GUATTARI; ROLNIK, 1993). A singularização, a subjetividade individual é resultante dos vários componentes de ordem coletiva (social, econômico, tecnológico, mídia), ou seja, os componentes de ordem coletiva que vão, de diferentes maneiras, compondo a história de cada um.

Apostando nisso, um “jeito de ser” administrador estaria sendo produzido e consumido de diferentes maneiras e resultando em diferenciados modos de estar e agir nas organizações. Não há uma forma imutável e já dada de ser administrador, essa é produzida em cada indivíduo.

A subjetividade é compreendida por Guattari (1992) como o conjunto das condições que permitem que sejam produzidos ou criados certos territórios (espaços subjetivos), que servem como universos de

---

referência social e individual. Pensar que se atende ao padrão solicitado pelo mercado de trabalho, que se possui um jeito de ser administrador considerado adequado traz sensações de segurança, sensações de que estariamos no caminho “certo”.

Mas, é preciso compreender que esta forma colocada no mercado de trabalho, esse padrão solicitado, não podem ser consumidos como verdades absolutas e inquestionáveis. Afinal, eles foram produzidos por todos nós. Compreender isso abre um campo de possíveis em relação ao que pode ser produzido em outras direções, em relação a outras formas que podem ser produzidas, pois os territórios subjetivos são sempre passíveis de modificações, apesar de algumas vezes serem mais duradouros e em outras, menos duradouros.

Considerando que existem configurações mais fixas e difíceis de serem modificadas (porque já enraizadas em nós) podemos pensar que algo sempre escapa às tentativas de modelização. Numa caracterização dos cursos de administração, poderíamos percebê-los como da ordem do plano molar, que de acordo com Deleuze e Parnet (1998), é um plano, um segmento bem determinado que, assim como outros segmentos (família, escola, exército, fábrica) recortam aqueles que os cursam em todos os sentidos.

Este plano (curso de administração), entretanto, é necessariamente, atravessado por outro, composto de linhas mais flexíveis, moleculares. Um plano no qual podem ser percebidos os esforços em escapar ao que é prescrito e onde é possível a invenção de outros modos de operação, outras noções, outras maneiras de conceber as relações de trabalho, a acumulação de capital, a exploração dos recursos naturais.

Para analisar a produção de subjetividade no curso de administração será preciso investigar os processos de produção subjetiva, o que é da ordem do movimento, porém, não desprezando o que não é processual. Precisamos também investigar o que tem uma forma, um modelo, tudo aquilo que possui certa estabilidade e está disseminado, para complementar a análise daquilo que está sendo produzido no cotidiano dos futuros administradores: modos de subjetivação e formas – subjetividade. O processual e o estável, sempre tendo em vista que o estável é produzido a partir do processual.

---

## ALGUNS APONTAMENTOS

A partir dessa problematização inicial sobre a produção de subjetividade nos cursos de administração, alguns apontamentos são realizados indicando investigações que estão em curso sobre o tema proposto.

O curso de administração, a formação na área, assim como a própria profissão são construções históricas, que possuem prescrições, não necessariamente encontradas explícitas em manuais. Existem prescrições encarnadas nas profissões que não são explicitadas e oficiais, mas estão lá, fazendo parte do repertório dos administradores.

Quais normas antecedentes teriam sido construídas na história da administração e que fazem parte do processo de formação? Alvarez e Telles (2004) exploram a noção de norma antecedente como possibilidade de ampliação do conceito de trabalho prescrito, a partir do pensamento de Schwartz (1995). As autoras explicam que a noção de normas antecedentes engloba três aspectos:

- a) As restrições de execução no trabalho como expressão de um poder social e estabelecido. Na formação em administração não poderíamos pensar em modos estabelecidos de ser administrador? Certos padrões de comportamento a serem seguidos?
- b) O caráter de construção histórica verificado por meio do saber-fazer e da linguagem que formalizam estas normas. A separação entre concepção e execução ou a autonomia não seriam algo a ser pensado como uma construção histórica? Que discursos estariam disseminados no campo de conhecimento da administração?
- c) Além disso, as normas antecedentes indicam valores. Valores que ultrapassam a questão monetária e se referem ao bem comum e são redimensionados nas organizações, nos ambientes de trabalho, influenciando o processo de tomada de decisão. Que valores estariam imbricados nas normas antecedentes da administração? Que valores estariam incidindo sobre as tomadas de decisão dos administradores?

Em relação aos valores, Schwartz (1995) distingue os valores dimensionáveis e os valores sem dimensão. Os primeiros englobam os valores de mercado, valores quantitativos que ignoram as micro – gestões, seu impacto e seu custo em termos de saúde; já os valores sem dimensão, englobam questões do bem comum, como a saúde, a justiça, a cultura, a proteção do planeta, dentre outros. Estes últimos penetram nas situações singulares, com significados diferentes para cada ser humano, ultrapassando as fronteiras do trabalho e da vida como um todo.

---

A partir do que foi construído e disseminado historicamente na administração, cada profissional realiza reconfigurações de prescrições, de saberes, de técnicas no momento de sua atuação. Retomando a ideia de um suposto “jeito de ser” administrador comentado anteriormente, podemos dizer que ocorrem nova edição de normas, ou seja, um retrabalho permanente das normas antecedentes com a produção de outras normas na própria atividade (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007). Os administradores realizam isso por meio do retrabalho de prescrições e atualizando os modos de fazer e ser nessa profissão.

Por isso, sempre temos a possibilidade de tentar produzir outras práticas, de produzir outra existência, uma re-existência. De acordo com Silva e Flores (2006) a discussão acerca da organização da resistência contra as práticas do sistema capitalista passa pela concepção que as pessoas têm da realidade e do Estado, o que implica, necessariamente, na diversidade dos modos de se organizar. Em nossa discussão, resistência também acontece vinculada a ações no cotidiano. Os estudos de Hardt e Negri (2006) explicitam que, se na modernidade, a resistência era a acumulação de forças contra a exploração, atualmente, a resistência está na difusão de comportamentos resistentes e singulares.

Acreditamos que a partir do consumo de diversas matérias (informações, conhecimentos, sensações, relações com o outro), processos de subjetivação são disparados. Alguma coisa passa a ser produzida, um misto que em cada um irá ressoar de maneira diferenciada. Portanto, existem processos que são disparados e estão vinculados à lógica considerada predominante e processos que produzem diferença, abrindo espaço para outras formas de ser e estar no mundo.

Procurar entender a formação do administrador implica em procurar entender quais são os processos que produzem o discurso administrativo. Procurar entender os processos que produzem o discurso administrativo implicará em entender as práticas a ele vinculadas. Para Deleuze (2005), Foucault explica práticas foram estudadas para compreender o jogo entre um código que regula maneiras de fazer, que prescreve como educar os indivíduos e uma produção de discursos que serve como justificação. Seu problema era saber como os homens se governam por meio da produção de verdade.

Como pensar os modos de produção de subjetividades na formação do administrador? Pretendemos fazer uma espécie de mapeamento – analisando as linhas sedentárias, flexíveis e de fuga dessa formação. Essas linhas, segundo Deleuze e Parnet (1998) e Rolnik (2007) são o seguinte:

---

- 
- a) As linhas de segmentariedade dura ou sedentárias (família, trabalho, profissão, escola e assim por diante) têm a ver com todas as espécies de segmentos bem determinados que nos recortam em todos os sentidos. São linhas finitas, visíveis e conscientes da organização dos territórios, criando roteiros de circulação no mundo. Tentaremos pensar nas formas constituídas em relação à formação em administração, ao que está posto no mercado.
  - b) As linhas de segmentariedade flexível ou linhas nômades traçam pequenas modificações, fazem desvios, mas nem por isso são necessariamente da ordem pessoal. Elas também atravessam grupos, passam pelo coletivo. Essas linhas são ambíguas, pois são o percurso da composição de territórios subjetivos e ao mesmo tempo, o percurso dos movimentos de desmantelamento desses territórios, das transformações. Os planos que seus traçados produzem são instáveis. Buscaremos acompanhar aqueles aspectos da formação em administração que estão em vias de modificação e constante recomposição para a adequação às exigências e mudanças da atualidade.
  - c) Já as linhas de fuga ou dos afetos, traçam uma direção não previsível e não preexistente, são da ordem da ruptura. Essas linhas são fluxos incontroláveis (atrações e repulsas), são afetos que escapam.

Arriscaremos analisar aquilo que está diferindo das formas constituídas, aquilo que está escapando às prescrições e às supostas verdades vinculadas na formação dos administradores. Conforme Deleuze (2005 p.99): “A vida não seria essa capacidade da força de resistir”?

Sendo a subjetividade produzida por instâncias individuais, coletivas e institucionais, é importante pensarmos que além dos alunos dos cursos de administração e aqueles administradores já formados, o professor que atua nesses cursos – e que também é um trabalhador – convive com os mais diferentes aspectos da lógica capitalista. Em meio à desvalorização da profissão docente, a ampliação de turnos de trabalho para obter renda compatível com suas necessidades, redução do valor hora/aula, obediência a diferentes normas e exigências das várias instituições nas quais trabalha. O indivíduo é compelido a, por exemplo, participar de comissões e de eventos acadêmicos, que em entidades privadas, em sua maioria, são atividades que não têm respaldo financeiro.

Os próprios profissionais que atuam na formação do administrador atuam em contextos um tanto competitivos e muitas vezes sem condições adequadas para o desenvolvimento de suas atividades. É uma lógica que perpassa a todas as esferas, mas que não pode ser considerada como algo

dado e acabado. Fazemos parte desse movimento e por isso, podemos em nossas atividades cotidianas produzir outras lógicas.

Mesmo ocorrendo a disseminação de discursos e práticas, a produção de um território considerado estável e a produção de modos padronizados de viver, há algo que escapa a estes processos, o que pode permitir a produção de outros modos de vida e de ser administrador.

## REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, D.; TELLES, A. L. Interfaces ergonomia-ergologia: uma discussão sobre trabalho prescrito e normas antecedentes. In: FIGUEIREDO, M.; ATHAYDE, M.; BRITO, J.; ALVAREZ, D. (Orgs.). *Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- BARROS, M.E.B.de; BARROS, R.B.de. A potência formativa do trabalho em equipe no campo da saúde. In: PINHEIRO, R.; BARROS, M.E.B.de; MATTOS, R.A. (Orgs.). *Trabalho em equipe sob o eixo da integralidade: valores, saberes e práticas*. Rio de Janeiro: IMS/UERJ: CEPESC: ABRASCO, 2007.
- BERTERO, C.O. *Ensino e Pesquisa em Administração*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- COVRE, M.L.M. *A formação e a ideologia do administrador de empresa*. Petrópolis: Vozes, 1982.
- DELEUZE, G. *Conversações*. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1992.
- DELEUZE, G. *Foucault*. São Paulo: Brasiliense, 2005.
- DELEUZE, G.; PARNET, C. *Diálogos*. São Paulo: Editora Escuta, 1998.
- FARIA, J. H. de. *Economia Política do Poder*: uma crítica da teoria geral da administração. Curitiba: Juruá, 2004.
- GUATTARI, F. *Caosmose*: um novo paradigma estético. Rio de Janeiro. Ed. 34, 1992.
- GUATTARI, F.; ROLNIK, S. *Micropolítica*: cartografias do desejo. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1993.
- HARDT, M.; NEGRI, A. *Império*. 8.ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

- HECKERT, A.L.C. *Narrativas de resistências: educação e políticas.* Niterói: UFF, 2004. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.
- LYOTARD, J. *O pós-moderno.* 2.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1986.
- MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas. *Educação e Sociedade*, v.19, n.64, p. 13-49, 1998.
- MARTINS, P.E.M. Repensando a formação do administrador brasileiro. *Archètipon*, v.5, n.15, p.11-30, 1997.
- MOTTA, F. C. P. A questão da formação do administrador. *Revista de Administração de Empresas*, v. 23, n.4, p. 53-55, 1983.
- MOULIER-BOUTANG, Y. O território e as políticas de controle do trabalho no capitalismo cognitivo. In: GALVÃO, A.P.; SILVA, G.; COCCO, G. (Orgs.) *Capitalismo cognitivo: trabalho, redes e inovação.* Rio de Janeiro: DP&A, 2003.
- NICOLINI, A. O futuro administrador pela lente das novas Diretrizes Curriculares: cabeças "bem-feitas" ou "bem cheias"? In: XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, BA, 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2002.
- NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? *Revista de Administração de Empresas*, v.43, n. 2, p. 44-54, 2003.
- PELBART, P.P. *Vida capital: ensaios de biopolítica.* São Paulo: Iluminuras, 2003.
- RAMOS, A. G. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.* Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- ROLNIK, S. *Cartografia sentimental: transformações contemporâneas do desejo.* Porto Alegre: Sulina, 2007.
- SCHWARTZ, Y. De l'inconfort intellectuel ou: comment penser les activités humaines: In: COURS-SALIES, P. (Coord.). *La liberté du travail.* Paris: Éditions Syllepse, 1995.
- SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.) *Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana.* Niterói: EdUFF, 2007.

SILVA, J.M. da; FLORES, R.K. Participação para a transformação social: um convite ao debate. In: IV Encontro de Estudos Organizacionais – EnEO, RS, 2006, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: Anpad, 2006.

STROOBANTS, M. Competência. *Laboreal*, v. 2, n. 2, p. 78-79, 2006.

TIRAMONTI, G. Los imperativos de las políticas educativas de los 90. *Revista da Faculdade de Educação*, v. 23 n. 1, p. 49-69, 1997.

TRAGTENBERG, M. *Administração, poder e ideologia*. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1989.

## DADOS DOS AUTORES

**SUSANE PETINELLI-SOUZA** (susipetinelli@gmail.com)

Formação: Doutoranda em Educação pela UFES

Instituição de vinculação: Coordenadora do curso de Administração Noturno da Universidade Federal do Espírito Santo

Vitória/ES – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Estudos Organizacionais, Formação em Administração, Subjetividade.

**MARIA ELIZABETH BARROS DE BARROS** (betebarros@uol.com.br)

Formação: Pós-doutora em Saúde Pública pela ENSP

Instituição de vinculação: Professora dos Programas de Pós-Graduação em Educação e em Psicologia Institucional da Universidade Federal do Espírito Santo

Vitória/ES – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Trabalho, Saúde e Educação.

**Recebido em:** 05/12/2009 • **Aprovado em:** 30/08/2010