

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Flávia Matos Farias

**REPERCUSSÕES DOS MODELOS GERENCIALISTAS SOBRE A VIDA
ACADÊMICA DE ESTUDANTES-TRABALHADORES VINCULADOS AO CURSO
DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS**

Porto Alegre
2019
Flávia Matos Farias

**REPERCUSSÕES DOS MODELOS GERENCIALISTAS SOBRE A VIDA
ACADÊMICA DE ESTUDANTES-TRABALHADORES VINCULADOS AO CURSO
DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Julice Salvagni

Porto Alegre
2019
Flávia Matos Farias

**REPERCUSSÕES DOS MODELOS GERENCIALISTAS SOBRE A VIDA
ACADÊMICA DE ESTUDANTES-TRABALHADORES VINCULADOS AO CURSO
DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em:/..../....

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a Julice Salvagni
Orientadora
(UFRGS)

Prof. Dr. Daniel Viana Abs da Cruz
(UFRGS)

Dedico este trabalho aos meus pais, que me proporcionaram condições de chegar até o Bacharelado em uma Universidade Federal. Obrigada por me apoiarem em todas as minhas decisões.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, que me propiciaram a experiência de dedicação aos estudos, oferecendo condições de estabilidade e segurança durante a formação da minha base escolar e me apresentando os valores da educação, enquanto indivíduo e enquanto agente social.

Ao Patrick, agradeço por ter me amparado durante a jornada de graduação, me oferecendo suporte e segurança quando precisei, o que foi essencial para minha jornada de autoconhecimento e confiança em meu potencial. Com igual importância, na construção de minha autoconfiança, agradeço à Laura que, em vários momentos, me encorajou a acreditar na minha própria capacidade.

Aos demais familiares e colegas de curso e trabalho, agradeço pelas experiências compartilhadas nestes anos de formação, estes momentos serviram como complemento para a profissional e pessoa em quem me transformei neste período.

À Professora Julice Salvagni, agradeço pelo empenho e dedicação, que me orientou e me auxiliou para transformar em pesquisa minhas angústias percebidas com o futuro da sociedade. Agradeço, especialmente, por me guiar neste momento delicado de forma tão inspiradora.

Agradeço ao meu tio Fernando, pelo investimento em meu estudo, acreditando na minha capacidade em me graduar nesta universidade.

Ninguém liberta ninguém, ninguém se liberta sozinho: os homens se libertam em comunhão.

(Paulo Freire)

RESUMO

Este estudo procurou esclarecer se o sistema gerencialista repercute no desempenho acadêmico dos estudantes-trabalhadores da Escola de Administração UFRGS, e como isso implica nas suas trajetórias acadêmicas. Foi realizado um estudo do mercado de trabalho, contextualizado o ambiente neoliberal em que os estudantes-trabalhadores estão inseridos e a racionalização do trabalho praticada pelas organizações. Buscou-se apresentar as repercussões do uso constante de indicadores e a visão utilitarista de valores nas vidas dos indivíduos submetidos a este modelo. A formação do administrador brasileiro foi analisada a luz dos estudos sobre a origem do curso, apresentando também dimensões referentes à literatura Pop-management e suas influências no autodesenvolvimento dos atores envolvidos. Com a contextualização do ambiente de trabalho e a formação a que os estudantes-trabalhadores desta Universidade estão inseridos, é analisado o adoecimento social por consequência do método gerencialista. Para isto, foi feita uma entrevista para alunos que estudam nesta Universidade e trabalham com carga horária maior ou igual a 44 horas semanais e os dados foram obtidos por meio da análise de discursos. Após a análise dos dados, foi possível afirmar que a dedicação ao desempenho acadêmico dos alunos no início do curso é superior ao final do curso. Esta queda na dedicação dos alunos está associada ao modo gerencialista que eles estão expostos em suas rotinas. Por perceberem-se sobrecarregados com questões profissionais, os estudantes-trabalhadores utilizam o critério de avaliação de tempo por resultado obtido, o que os leva a priorizar as questões que necessitam de atenção em momentos de urgência, levando ao sofrimento psíquico, por não conseguirem dedicar-se às atividades tanto quanto gostariam.

Palavras-chave: Gerencialismo; Desempenho acadêmico; Saúde dos estudantes; Adoecimento social.

ABSTRACT

This study sought to clarify if the managerial system has repercussions on the academic performance of student-workers of the UFRGS School of Administration, and how this implies in their academic trajectories. It was carried out a study of the scenario in which the youth is inserted in the job market and contextualized the neoliberal environment in which the student-workers are inserted and the rationalization of the work practiced by the organizations. The aim was to present the repercussions of the constant use of indicators and the the utilitarian view of values in the lives of individuals submitted to this model. The training of the Brazilian administrator was analyzed in the perception of the studies about the origin of the course and its arrival in Brazil, also presenting recurrent use in the Pop-management literature and its influence on the self-development of the actors involved. With the contextualization of the work environment and the training to which the student-workers of this University are inserted, the social ill-health is analyzed as consequence of the management method. For this, an interview was made with students who study at this University and work with a workload greater than or equal to 44 hours per a week and the data were analyzed through discourse analysis. After analyzing the data, it was possible to affirm that the dedication to the academic performance of the students at the beginning of the course is superior if compared to the end of the course. This decline in students' dedication is associated with the management way that they are exposed in their routines. Because they perceive themselves to be overwhelmed with professional questions, student-workers use the criterion of time evaluation by the result obtained, which leads them to prioritize the questions that need attention in

moments of urgency, leading to psychic suffering, because they cannot devote as much as they would like.

Keywords: *Management; Academic achievement; Student health; Social illness.*

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Proporção de jovens de 18 a 29 anos que frequentam o Ensino Superior na Região Metropolitana de Porto Alegre	14
Tabela 02 - Distribuição dos caminhoneiros que faziam uso de “rebite” segundo a quantidade ingerida por viagem e o tempo de uso	33
Tabela 03 - Apresentação dos entrevistados	44

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	11
2. O CENÁRIO DO MERCADO DE TRABALHO E A REALIDADE DOS TRABALHADORES	13
3. O GERENCIALISMO E OS ESTUDANTES-TRANALHADORES	17
3.1 O AMBIENTE NEOLIBERAL E A RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO	17
3.2 MODELOS GERENCIALISTAS	19
3.3 O GERENCIALISMO E SUAS REPERCUSSÕES NA VIDA PESSOAL DOS TRABALHADORES	21
4. A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR	24
4.1 AS INFLUÊNCIAS DO POP-MANAGEMENT NO COTIDIANO DOS TRABALHADORES	28
4.2 O ADOECIMENTO SOCIAL COMO REFLEXO DO GERENCIALISMO	31
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
5.1 TÉCNICA E INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS	37
5.2 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	39
6. ANÁLISE DE DADOS	41
6.1 OS ESTUDANTES-TRABALHADORES DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS	42
6.2 AS PERCEPÇÕES SOBRE O GERENCIALISMO	43
6.3 A PRODUÇÃO ACADÊMICA PREJUDICADA PELO GERENCIALISMO	46
6.4 AS REPERCUSSÕES DO GERENCIALISMO NA SAÚDE DOS ESTUDANTES-TRABALHADORES	52
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS	64
APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA VOLTADO PARA OS ESTUDANTES-TRABALHADORES DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS	70

1. INTRODUÇÃO

O interesse de estudo que orienta este trabalho é conhecer as repercussões dos modelos gerencialistas sobre a vida acadêmica de estudantes-trabalhadores, vinculados ao curso de Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Por estudante-trabalhador, considera-se os alunos matriculados no curso de graduação em Administração, na UFRGS, em pleno exercício acadêmico, e que estejam atuando profissionalmente, com carga horária de 44 horas semanais ou mais, seja como pessoa contratada com Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), assinada sob as Consolidações das Leis do Trabalho, seja como profissional autônomo. Exclui-se, aqui, os alunos que trabalham sob regime de estágio por estes terem, possivelmente, maior disponibilidade para as atividades acadêmicas, não havendo impacto da influência gerencialista tão dominante sobre suas vidas, como os demais estudantes-trabalhadores.

Por modelos gerencialistas, refere-se aos padrões adotados para a organização de atividades e demandas laborais nas organizações em que os estudantes-trabalhadores estão subordinados, e tem por características o princípio da eficácia das ações implementadas e o pragmatismo (GAULEJAC, 2007). A partir da observação e experiência da pesquisadora, supõe-se que a capacidade de desempenho dos alunos vinculados ao curso no primeiro semestre não seja igual ao rendimento dos mesmos alunos no decorrer do curso. Pelo contrário, ao longo da trajetória acadêmica, o interesse pelas disciplinas e o aproveitamento em aula diminuem.

É comum, e de certa forma esperado, que os alunos ingressem no mercado de trabalho ao longo do curso. Porém, observa-se que, no caso dos estudantes-trabalhadores, o aproveitamento das disciplinas diminui, conforme eles são exigidos ou sobrecarregados pelas organizações onde trabalham, o que serve de fator desencadeante para o estresse dos discentes, podendo levar a optar por priorizar a carreira universitária ou a carreira profissional. Os fundamentos do gerencialismo exigem a entrega total do indivíduo à vida profissional, pois as influências destes modelos excedem as barreiras das empresas e tornam-se parte

da personalidade nas pessoas que estão sobre seus efeitos, interferindo em outros agentes do mercado como, por exemplo, o mundo político (GAULEJAC, 2007).

2. O CENÁRIO DO MERCADO DE TRABALHO E A REALIDADE DOS TRABALHADORES

O presente estudo tem como propósito analisar se os modelos gerencialistas, aos quais os estudantes-trabalhadores vinculados ao curso de Administração da UFRGS estão imersos, têm influência na diminuição do esforço desses alunos, enquanto acadêmicos. Os conhecimentos gerados a partir desta monografia irão gerar informações para os discentes do curso de Administração desta Universidade, orientando na manutenção da qualidade da vida acadêmica.

Os conhecimentos aqui obtidos também têm a intenção de sinalizar aos docentes se o modelo gerencialista está prejudicando o desempenho dos alunos, dificultando que o cronograma seja executado com eficiência, por parte dos estudantes-trabalhadores. Esta monografia ficará disponível para consulta no acervo da biblioteca nesta Universidade, para que acadêmicos possam melhorar seus desempenhos e docentes tenham acesso aos principais motivos da queda de desempenho dos estudantes-trabalhadores.

O desempenho acadêmico e a remuneração do trabalhador são objetos de poucos estudos que são capazes de comprovar a eficácia ou contestar a relação entre ambos. O investimento dos alunos no desenvolvimento do capital humano ainda é pouco explorado por pesquisadores para formulação de análises sobre quanto a educação formal contribui para a empregabilidade e a renda obtida pelos trabalhadores (BALASSIANO; SEABRA; LEMOS, 2005).

Não obstante a controvérsia em torno das implicações da reestruturação produtiva e seu impacto sobre o nível de emprego, constata-se que, no caso brasileiro, uma vertente se vem constituindo como importante orientadora da discussão pública sobre o desemprego: é aquela que atribui a responsabilidade pelo agravamento do problema à inadequada qualificação da mão-de-obra para assumir os novos postos de trabalho (BALASSIANO; SEABRA; LEMOS; 2005, p. 3).

A qualificação do trabalhador é idealizada como fator facilitador para o crescimento profissional, criando uma cultura de procura por trabalhadores com acesso à educação de qualidade e com habilidades aptas ao mercado de trabalho.

É por esta cultura que informações sobre cursos e ferramentas profissionais são divulgadas pelas mídias, aumentando o fomento pela corrida pela estabilidade financeira. Para Balassiano, Seabra e Lemos (2005), este investimento nas carreiras profissionais é transmitido como investimento em “si próprio”, ou no capital humano, enquanto a recompensa para este investimento é a vantagem salarial sobre os demais membros da organização.

Uma pesquisa realizada pela Fundação Estudar, com a parceria da agência a.karta, buscou mapear os jovens no mercado de trabalho brasileiro e suas influências para o cenário atual. A pesquisa contou com entrevistas de jovens de 18 a 25 anos (nascidos entre 1993 e 2000), profissionalmente ativos e em diferentes tipos de organizações. Desses, 72% trabalha atualmente e 78% possui nível superior de instrução (cursando ou completo), o que confirma a conjectura de investimento no capital humano como elemento presente na cultura neoliberalista.

A Fundação Estudar e a.karta também informam que, dentre os respondentes, 15% ocupam cargos de liderança, enquanto os 85% restantes ocupam cargos de posições hierárquicas mais baixas (aprendizes, estagiários, auxiliares, técnicos, autônomos ou *freelancers*). Entre esses, ainda é importante destacar que 67% possuem gestores acima dos 30 anos de idade, o que demonstra que pode haver distorção entre o cenário esperado e a realidade encontrada nas organizações.

A pesquisa realizada pela Fundação Estudar e pela a.karta ainda observa que 55% dos respondentes acreditam que as oportunidades no ambiente corporativo são criadas por eles próprios, de acordo com suas capacidades de transformar as metodologias e estruturas organizacionais. Os autores desta pesquisa salientam que este número expressivo reflete o alcance da influência do jovem trabalhador no que concerne seu objetivo.

No entanto, um dado relevante nesta pesquisa, elaborada pela a.karta e pela Fundação Estudar, é que, apesar do fácil acesso à informação, por mídias digitais e materiais impressos com conteúdo para lideranças, os jovens entrevistados revelaram que preferem compartilhar ideias com profissionais mais experientes dentro da organização para a resolução de problemas (54%). Dentre os jovens que ocupam as posições de lideranças, o número sobe para 63% dos que tomam esta decisão e, após esta ação, procuram aprofundar o conhecimento em artigos, livros

ou filmes (52%). Este dado reforça que a informação formal contribui para o crescimento do trabalhador jovem, conforme Balassiano, Seabra e Lemos (2005). Entretanto, registra que a procura pelo conhecimento de forma informal (através de compartilhamento de ideias) ainda representa uma forte tendência de aprendizado profissional.

Ainda, sobre o contexto em que os estudantes-trabalhadores da Escola de Administração UFRGS estão inseridos, é importante ressaltar que um estudo revelado pelo DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Econômicos) revela que, de 2000 a 2016, houve um expressivo aumento de jovens entre 18 e 29 anos que frequentam o Ensino Superior em Porto Alegre/RS e Região Metropolitana. No ano 2000, o percentual dos jovens de 18 a 24 anos que frequentavam o ensino superior era de 32,7%, passando para 51,3% em 2016. Já os jovens de 25 a 29 anos, em 2000, eram 48,1% e em 2016 passaram a ser 71,1% os que frequentavam tal colocação de escolaridade.

A tabela abaixo apresenta a evolução da adesão ao Ensino Superior pelos jovens de 18 a 29 anos, em Porto Alegre e Região Metropolitana, com base nos dados fornecidos pelo DIEESE, em 2019.

Tabela 01 - Proporção de jovens de 18 a 29 anos que frequentam o Ensino Superior na Região Metropolitana de Porto Alegre.

Período	Frequência no Ensino Superior (em %)	
	18-24 anos	25-29 anos
2000	32,7	48,1
2001	35,8	49,5
2002	37,1	54,8
2003	37,7	54,2
2004	38,7	54,2
2005	41,7	59,4
2006	40,5	59,5
2007	40,1	61,6
2008	42,5	60,3
2009	42,9	61,7
2010	45,9	62,5
2011	44,8	62,3
2012	42,6	63,4
2013	44,4	65,3
2014	47,0	66,8
2015	46,3	68,9
2016	51,3	71,1

Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa apresentada pelo DIEESE em 2019.

Ao analisar os dados apresentados na tabela 01, pode-se inferir que, entre o período de 2000 a 2016, o número de alunos ingressantes no Ensino Superior aumentou consideravelmente. Os dados também mostram que é crescente a procura por estudo por jovens com idade em início das atividades profissionais formais (18 anos), além dos que já estão em idade considerada com maior maturidade profissional (29 anos). O estudo realizado para este trabalho de conclusão de curso abrange as idades contempladas pela pesquisa demonstrada acima, buscando perceber se há influência do gerencialismo na produção acadêmica destes jovens, com idades relacionadas com o início da vida profissional e com idade com alusão a maior tempo exposto ao mercado de trabalho.

3. O GERENCIALISMO E OS ESTUDANTES-TRABALHADORES

3.1 O AMBIENTE NEOLIBERAL E A RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO

Em uma sociedade capitalista, na qual os estudantes-trabalhadores, objeto deste estudo, se encontram, as empresas e os trabalhadores autônomos atuam em um mercado com livre concorrência, liberdade individual e têm, por direito, a propriedade privada. Adam Smith (1999) escreveu sobre o “Princípio da Mão Invisível” que rege a economia, exercendo um poder de ordem sobre o mercado, fazendo com que ofertas e demandas se acomodem (MARIN; QUINTANA, 2011).

Para Smith (1999), o mercado está imerso em um ambiente de sincronicidade, onde os objetivos dos produtores se adequam às necessidades dos consumidores, mesmo que, para isso, não tenha ocorrido uma ação de forma consciente ou intencional de nenhuma das partes. O autor defende que as reações aos movimentos do mercado são dinâmicas e estão em constante cinesia.

Esses movimentos, provocados pelo ambiente externo no mercado, são alvos de análise das teorias administrativas de diversas escolas, com a busca pela eficiência nos processos e no aumento da produtividade, o que pode causar um efeito de desarmonia entre os atores envolvidos (MATOS; PIRES, 2006).

No entanto, as teorizações das diversas correntes administrativas acerca da organização do trabalho encontram-se ainda bastante centradas no aumento da produtividade e eficiência da organização, permanecendo o trabalhador em segundo plano, embora, nem sempre, esta condição seja explicitada (MATOS; PIRES, 2006, p. 510).

O neoliberalismo preconiza os princípios do livre mercado e da mínima intervenção do Estado, encorajando o desenvolvimento de teorias acadêmicas que levem a sociedade ao crescimento social e econômico, a partir da reprodução de tais teorias, manipulando a cultura social. O fato de a sociedade crer em teorias acadêmicas gerenciais como fórmula para sair da crise é o combustível para o gerencialismo apropriar-se do espaço econômico (GENTILI, 1996).

As bases da sociedade, no decorrer dos últimos cinquenta anos, estão sobre forte influência das engenharias e teorias gerenciais, conforme Gaulejac (2007). Para o autor, a sociedade gerencial pode ser resumida como “um sistema que tem, no centro, o universo econômico, social e cultural, ditado pela empresa” (GAULEJAC, 2007, p. 15).

A transformação da sociedade é caracterizada pela despersonalização do poder. Há diferentes interesses, para figuras com poderes distintos, dentro da mesma organização. Gaulejac (2007) reflete sobre o interesse do fundador de uma empresa em manter seu capital investido, em divergência com o interesse de um acionista anônimo, o primeiro, tendo o sentimento de posse sobre o patrimônio, e o segundo, visando a rentabilidade do negócio.

Motta (1996) compara o termo “organização”, constantemente utilizado para referir-se às empresas, ao organismo humano. Na leitura do autor, é preciso que haja um complexo trabalho em sincronia dos sistemas nervoso, digestivo, circulatório e demais, para que o corpo funcione de forma saudável. Na organização empresarial, é necessária a ação conjunta do setor financeiro, de estratégia, vendas e demais, para que as ações sejam produtivas, ou seja, para Motta (1996), organismo humano e organização empresarial devem tomar decisões racionais para o sucesso de suas ações. O autor ainda observa que, assim como o organismo humano precisa adaptar-se ao ambiente externo (frio, calor, umidade, etc.), no ambiente organizacional não deve ser diferente, analisando o cenário externo como fator de importância na tomada de decisões.

Assim, nessa perspectiva, o processo decisório organizacional tende a ser visto com um conjunto de relações ordenadas para se adaptar às variações ambientais e atingir fins predeterminados. As organizações passam, então, a ser retratadas como seres racionais, adaptativos, potencialmente harmoniosos e até inteligentes (MOTTA, 1996, p. 56).

Porém, Motta (1996) reflete, à luz de um estudo apresentado por Hebert Kaufman (1985), onde o pesquisador defende que as reações de organismos são espontâneas, não necessariamente racionalizadas. Porém, a organização empresarial tem limitações na tomada de decisões em que as reações obtidas não estão dentro do critério de inteligência de Motta (1996). Isso acontece porque as organizações são compostas por indivíduos e cada qual tem suas limitações e percepções diferentes.

Conforme o estudo citado:

A simples existência de objetivos não significa que existirão decisões e ações racionais para alcançá-los. Por exemplo, muitas vezes os dirigentes definem objetivos excessivamente otimistas apenas para mobilizarem apoio e calarem descontentes, mas que, na verdade, jamais serão implantados. (KAUFMAN, 1985 *apud* MOTTA, 1996, p. 57)

Dessas diferentes correntes administrativas, o gerencialismo destaca-se entre os modelos contemporâneos de teorias administrativas. Para manter o equilíbrio no mercado, a teoria citada acima dispõe de diferentes padrões de administração das atividades em organizações, com o discurso de objetivar o ganho de capital para a empresa e para o trabalhador, mantendo o desenvolvimento da sociedade e o equilíbrio no mercado.

3.2 MODELOS GERENCIALISTAS

Gestão refere-se ao ato de gerenciar determinada demanda, independente do objeto a ser gerido ou do local onde essa prática está ocorrendo (PARKER, 2002). Assim, não só as atividades laborais são gerenciadas, mas também o tempo, o dinheiro, o interesse e qualquer outro fator relevante para um indivíduo, seja na vida pessoal, ou na vida profissional. No que se refere às práticas profissionais, a

atividade está crescentemente em evidência, vista como essencial para o crescimento econômico e o progresso da sociedade contemporânea.

No esforço de tornar a gestão nas empresas mais eficaz, a ideologia de gerencialismo desenvolveu-se sustentada pelo pragmatismo, onde o uso constante de indicadores de desempenho reduz as atividades humanas a um recurso da empresa. O desempenho destas atividades é observado de maneira utilitarista, buscando encontrar funcionalidade de maneira objetiva no trabalho. A visão numérica do desempenho, medida por indicadores e índices, traz à tona a questão da meritocracia, discurso que fica dissimulado pela positividade predominante nos ambientes organizacionais (GAULEJAC, 2007).

A ideologia do gerencialismo foi adotada pelas organizações que procuram resultados com objetividade, utilizando como princípios a eficácia das ações e o pragmatismo nas decisões, descritas por Bouilloud e Lécuyer (1994) como a pesquisa da “organização da melhor utilização dos recursos financeiros, materiais e humanos” (GAULEJAC, 2007, p. 68), padrões que tornam os agentes do mercado sujeitos à influência desses ideais, incorporados na sociedade com a ilusão da legitimidade na neutralidade, que pode ser mal utilizado se o capital humano for subjugado como recurso da organização (GAULEJAC, 2007).

A ideologia é um sistema de pensamento que se apresenta como racional, ao passo que mantém uma ilusão e dissimula um projeto de dominação; ilusão da onipotência, do domínio absoluto, da neutralidade das técnicas e da modelação de condutas humanas; dominação de um sistema econômico que legitima o lucro como finalidade (GAULEJAC, 2007, p. 69).

O gerencialismo percebe o trabalhador como um ator rentável no desempenho da empresa. Assim, precisa compreender as necessidades dos clientes, direcionando-as para os produtos disponíveis na empresa. O profissional é visto como um bem, um agente capaz de produzir capital para a empresa. Com a disseminação desse modo de gerenciar, as esferas pessoais e profissionais dos indivíduos misturam-se, tornando os valores indivisíveis e, portanto, tornando as tomadas de decisões influenciadas para o progresso econômico, conforme o princípio de eficácia, previsto nesta ideologia, tendo o *management* o papel principal de trazer lucro para o acionista (GAULEJAC, 2007).

Gaulejac (2007) observa que, na sociedade contemporânea, sob efeito de modelos gerencialistas, os agentes buscam potencializar suas competências, visando crescimento dos seus ganhos pessoais e, como consequência, os recursos consagrados por isso. O mesmo autor também chama a atenção para a competitividade que o modelo gera, considerando a capacidade dos atores de se adaptar ao mercado, que exige sempre a maximização da produtividade e da eficácia para a sobrevivência nas organizações.

Essa valorização da produtividade é analisada por Gaulejac (2007), na crítica seletiva nas organizações, onde o colaborador não tem espaço para expor um erro, que pode comprometer a produção da empresa como um todo, se já não tiver pensado uma solução para o erro. Assim, a produtividade de um indivíduo no ambiente organizacional é medida pela utilidade do serviço para a organização.

Motta (1996) defende que o sentimento de utilidade do trabalhador contribui para o desenvolvimento do comprometimento deste na empresa. Assim, a sensação de utilidade é resultante da dedicação do colaborador à organização.

Algumas vezes o sentimento de inutilidade em função da percepção da complexidade do problema leva à paralisação que obstaculiza a inovação. Todos os indivíduos possuem alguma habilidade e capacidade de contribuição. Ao se sentirem úteis e aprimorarem a sua iniciativa na solução de problemas, os indivíduos não só começam a contribuir imediatamente para mudar as condições organizacionais como também passam a adquirir uma perspectiva mais ampla, mais profunda e mais abrangente do sistema organizacional (MOTTA, 1996, p. 251).

Motta (1996) sugere que o utilitarismo do trabalhador seja associado ao autodesenvolvimento e à autorrealização, justificando que a busca pelo aprimoramento das competências, pelo próprio trabalhador, está ligada à busca de desafios e oportunidades de crescimento na empresa. Em contraponto, Gaulejac (2007) observa que é comum o pensamento do trabalhador ser desvalorizado, se não vier acompanhado de uma solução para aumentar a eficiência da empresa, conduta que reprime a contribuição do indivíduo como um profissional capacitado para refletir sobre o sistema, aproximando o utilitarismo do trabalhador ao conformismo do indivíduo que, enquanto pessoa dependente do sistema, prefere não opinar para não expor sua não capacidade ou falta dela.

O conformismo provoca a sensação de que o trabalhador passou a ser nada mais do que um recurso da empresa, um instrumento operado pelos gerencialistas. Nesse cenário, Gaulejac (2007) observa que o idealismo gerencialista afirma que o trabalhador deve adaptar o seu tempo em interesse da empresa, sem promessa de benefício ou reconhecimento por tal ação. Este comportamento é “natural” para o bom desempenho no trabalho e afirmação da produtividade. Aqui, a imersão do homem no sistema é tal que as necessidades básicas do homem - fisiológicas e psicológicas - são suprimidas, a favor do trabalhador, como se o crachá que esse carrega lhe prive de condições primordiais à sua saúde em benefício do trabalhador que está utilizando o crachá.

3.3. O GERENCIALISMO E SUAS REPERCUSSÕES NA VIDA PESSOAL DOS TRABALHADORES

A redução do fator humano (elemento reconhecido como complexo em sua estrutura) para recurso administrado pela empresa (bem adquirido pela empresa para aquisição de valor) exerce no trabalhador a sensação de pertencimento à organização. Para Sennett (1999), este mal-estar está associado à percepção do indivíduo como algo descartável na sociedade. Guerreiro Ramos (1984, p. 4) completa este pensamento, afirmando que “atuando no campo profissional ou acadêmico, os indivíduos vivenciam continuamente esta crise em seu dia-a-dia. O ambiente interno e externo das organizações de hoje é influenciado por um elevado grau de ambiguidade e confusão”.

O trabalhador priva-se do sono, de alimentação, de estudo, de práticas de exercício físico, em benefício da produtividade no emprego, sem perceber que tais ações são contrárias às suas necessidades. Os valores de eficiência e produtividade são absorvidos pelos gerencialistas que, sem notar, procuram atividades que lhe mantenham ocupados com sua produtividade profissional, mesmo durante as férias (GAULEJAC, 2007).

Gaulejac (2007) observa que esta disposição do empregado para com a empresa facilita o acesso do trabalhador ao serviço, mesmo que em jornada fora do

ambiente organizacional. Como a vigilância deixou de ser física e passou a ser visual, quanto mais o trabalhador se demonstrar empenhado com o projeto, e buscando produzir, mesmo que fora da empresa, mais valorizado o trabalhador se sente, pois o mesmo está reforçando o sentimento de pertencimento à empresa.

Facilitando essa produção fora do ambiente de trabalho, as empresas passaram a adotar tecnologia de acesso à distância de suas plataformas, possibilitando que os colaboradores consigam cumprir com suas tarefas, que já não cabem nas jornadas de trabalho contratuais. Assim, “a fronteira entre o tempo de trabalho e o tempo fora de trabalho vai se tornar cada vez mais porosa” (GAULEJAC, 2007, p. 115).

Com a facilitação do acesso e o culto ao profissional engajado, fica a responsabilidade de cada participante da organização em comprovar sua utilidade dentro da empresa. A necessidade de demonstrar que está engajado, para manter o seu lugar na empresa, faz com que o trabalhador se disponibilize a trocar horas de descanso ou atividades acadêmicas para estar conectado a uma rede flexível de trabalho, o que torna abusiva a jornada de trabalho ou, como Gaulejac (2007, p. 115) descreveu, “universo da autonomia controlada”. Guerreiro Ramos (1984) analisa o engajamento que o trabalhador se preocupa em demonstrar e analisa que:

O trabalhador médio na atual sociedade industrial avançada percebe que está perdendo competência ao lidar consigo mesmo e o ambiente global. Ao invés de melhorar a qualidade de vida, a tecnologia, como uma força não controlada, está pondo em perigo a viabilidade do homem como criatura racional. E, já que isso não é inerente à tecnologia, mas decorre da estrutura política e institucional episódica de sistemas industriais avançados, está surgindo um novo nível de conscientização humana que encoraja as pessoas (principalmente os jovens) a adotar comportamentos reativos. Tais pessoas sentem que são responsáveis pela redefinição das prioridades e metas tanto das organizações como do sistema social global para desenvolver suas próprias tendências e inclinações individuais, para consumir não apenas bens manufaturados, mas a própria liberdade. Paradoxalmente, a tecnologia é de fato o principal fator que contribui para essa revolução na sociedade moderna (RAMOS, 1984, p. 11).

Este nível de conscientização é o que leva a racionalizar as ações tomadas dentro do cenário corporativo e fora dele. A racionalização, como instrumento a ser utilizado universalmente, em todas as esferas da vida dos indivíduos, apoiada pelas mídias de negócios como um processo natural e necessário para o bem-estar

individual e coletivo (RAMPAZO, 2015) sustenta essa satisfação individual, descrita por Wood Jr. e Paula (2002). A ideologia *management*, originada a partir das técnicas amplamente difundidas pelas mídias de negócio também é utilizada como um mecanismo de poder (COSTA; BARROS; SARAIVA, 2014), uma vez que utilizam de linguagem acessível, com exemplos de bons resultados, obtidos com técnicas modernas, e problemas obtidos quando técnicas antigas são empregadas (WOOD JR; PAULA, 2006).

Gaulejac (2007) faz uma crítica ao modelo de pesquisa aplicado por profissionais, chamados de *experts*, que utilizam experimentos pautados em leis causais e os repetem, sucessivamente, medindo os resultados encontrados, a partir dos quais, originam-se teorias nas ciências exatas, como a física e a biologia. O que o autor salienta é que, na administração, estamos tratando das ciências do homem e sociais, sendo um erro considerar o trabalhador como uma engrenagem do processo. É a partir de indicadores gerados nestes processos que os parâmetros para classificação de eficiência e produtividade do trabalho humano são utilizados para tomadas de decisões.

4. A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

Para compreender o contexto no qual a formação do profissional de administração está inserida, é necessário observar a origem do curso de formação de administradores. Nos Estados Unidos, o ensino da administração como ciência é datado do início do século passado. Porém, foi a partir da Primeira Guerra Mundial que o curso adquiriu o formato que originou o atual currículo e passou a ser importado para a Europa e América Latina (MOTTA, 1983).

Europa e América Latina passaram a adotar o modelo americano de transferência de tecnologia, com interesse instrumental para o estudo das áreas funcionais dos negócios. Este interesse teve uma brusca mudança com o advento da crise de 1968, quando o estudo se voltou para a compreensão do cenário e a avaliação da realidade (MOTTA, 1983).

Alguns autores chegaram mesmo a conceituá-lo (o administrador) como um ser um tanto fora dos padrões habituais, dotado de altíssimas capacidades sociais, conceituais e técnicas. Naturalmente, se pensava em formar altos administradores generalistas que tivessem um conhecimento que incluísse noções básicas de mercadologia, produção, finanças e relações humanas. (MOTTA, 1983).

No Brasil, em um momento de desenvolvimento e de ideologias neoliberalistas, vivido no país, a profissionalização com características de domínio de técnicas complexas, analíticas e utilização da burocracia em demasia, importados dos Estados Unidos, prometiam atender a necessidade de desenvolvimento do país (LOPES, 2006). Motta (1983, p. 1) destaca que já havia, neste momento, a crença na administração como um centro de coordenação de conhecimentos de áreas segmentadas: “Naqueles anos, pensava-se em administração geral como o local de coordenação de conhecimentos parcelados, em consonância com a divisão do trabalho industrial”.

Para Lopes (2006), a ênfase em técnicas reforça, até hoje, as estruturas curriculares e os projetos pedagógicos desenvolvidos no início do curso, que no momento de origem do curso de administração contemplavam as necessidades de um país que passava por um desenvolvimento da economia. Porém, no atual momento, Lopes (2006) questiona se a performance alcançada com o currículo é compatível com a sociedade contemporânea, que enfrenta desafios diferentes dos enfrentados no cenário econômico de 1954, ano de origem do curso de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV.

A formação em Administração contempla áreas distintas de conhecimentos, a citar como exemplo, do cálculo à antropologia, passando pelas teorias administrativas e gestão de pessoas, que se relacionam somando informações, para oferecer ao administrador possibilidade para tomadas de decisões com menor

possibilidade de erro. Chauí (2003) observa que os conflitos, entre o estudo formal e a sociedade, resultam de opiniões, atitudes e projetos conflitantes, dentro da instituição de ensino. Contudo, Lopes (2006) reflete sobre a capacidade de apropriação do conhecimento transferido, visto que a profissão depende não só de estruturas de outras ciências (exatas, humanas e sociais), como também é submetida a questões ambientais, internas e externas.

Por tratar-se de um conjunto teórico em construção que, nesse processo, apropria-se pragmaticamente de subconjuntos de outras ciências, exatas e humanas e, sobretudo, pela necessidade de maior subordinação de seus princípios aos contextos de sua aplicação, particularmente, quanto às especificidades dos sistemas organizacionais, a Administração apresenta uma complexidade correspondente à própria dinâmica do ambiente (LOPES, 2006, p. 2).

No estudo realizado pelo autor citado acima, é destacada a instabilidade das relações, as quais o profissional em administração precisa lidar, e é ponderado, a respeito do desenvolvimento de competências em administradores. Lopes (2006) reflete sobre o desenvolvimento de competências adquiridos empírica e teoricamente, pois, ao aplicar estes conhecimentos na vida profissional, o administrador precisa lidar com situações diversas, exigindo amadurecimento profissional e capacidade de tomada de decisões estratégicas, de acordo com o momento e o ambiente enfrentado pela organização. Ruas (2000) destaca alguns dos princípios causadores desta dificuldade de integração dos gestores, em formação com o mercado encontrado:

[...] o ambiente de mudanças e incertezas, a já desenvolvida internacionalização dos grupos empresariais, as dinâmicas de fusão e centralização dos capitais e, ao mesmo tempo, a descentralização das unidades produtivas; a desregulação e a privatização, a volatilidade e interdependência dos mercados financeiros, o desenvolvimento e a socialização da tecnologia da informação (impensável há escassos 20 anos atrás), a nova consciência ecológica e outros (RUAS, 2000, p. 3).

A dificuldade na abordagem da integração dos administradores com o ambiente profissional em âmbito de ensino, conforme Lopes (2006) é oriunda de quatro fatores, relevantes para o entendimento dos obstáculos encontrados pela docência. A ênfase no ensino da técnica, juntamente com a especialização importada do modelo americano, na implantação do curso no Brasil, torna o ensino

descontextualizado do ambiente de trabalho brasileiro. O segundo fator, segundo o autor, é a construção de diferentes visões controvertidas do que é Administração, tornando o objetivo de administrar confuso para os discentes. Igualmente, a construção do projeto pedagógico merece atenção das Universidades brasileiras para atualização dos conteúdos abordados em disciplinas datadas no início do curso, como também a utilização de premissas e práticas desatualizadas, muitas já não têm mais utilidade no contexto do mercado contemporâneo. E como quarto fator, o autor aponta a produção de conhecimento como arquétipo dominante nas instituições de ensino, tornando frágil a expertise dos profissionais saídos das academias para o mercado de trabalho.

Chauí (2003, p. 7) expõe que a dinâmica do ambiente é sentida pelos agentes da sociedade, em todas as esferas de relacionamento. Segundo a autora, a instabilidade da sociedade é reflexo de divergências entre as estratégias particulares dos agentes e os programas particulares, resultando em competição entre os objetivos a serem alcançados por quem está inserido nesta sociedade. A sociedade “aparece como uma rede móvel, instável, efêmera, de organizações particulares, definidas por estratégias particulares e programas particulares, competindo entre si”

A deficiência nos quatro fatores citados acima, para Lopes (2006), torna o processo sistêmico de análise do discente frágil, promovendo o despreparo dos profissionais, quando confrontados pela dinâmica nas organizações. Contudo, o autor observa que a adequação do currículo da Administração não é o suficiente para a formação de administradores com as qualidades esperadas pelo mercado, visto que a impregnação de conceitos da origem do curso no Brasil ainda é muito presente. Porém, mesmo com a sugestão de atualização do currículo do curso, “não significa que estejam asseguradas as condições para formação de melhores profissionais, com competências e habilidades de gestão, com o atual ambiente de negócios” (LOPES, 2006, p. 201).

Bezerra (2019) reforça no seu estudo o que Lopes (2006) observou como necessidade de atualização do currículo. Para Bezerra (2019):

As universidades vivem, desde o último século, numa luta permanente no sentido de atualização dos conhecimentos científicos e tecnológicos. Tem-se a impressão que, em nenhum momento da história os acontecimentos ocorreram de forma tão acelerada em tantas direções. Acrescenta-se ainda a uma extensão de tendências teóricas das disciplinas que surgiram e de novidades tecnológicas, essas novas questões passaram também a ser enfrentadas em trabalhos científicos e causou novos dilemas na aprendizagem. Novas áreas do conhecimento influenciam e geram dificuldades no mundo da informação. A inteligência está a prova o tempo inteiro (BEZERRA, 2019, p. 29).

Para Chauí (2003), a estruturação das universidades em normas e padrões, avaliados por medidas de produtividade, torna o docente um trabalhador de micro organizações, formadas por esta estrutura, enquanto o aluno precisa obedecer às exigências do mercado de trabalho intelectual. Aqui, a autora descreve o docente como um agente, com a orientação de transmitir rapidamente o conhecimento e o estudante como o agente que precisa ingressar de forma rápida no mercado de trabalho.

Nicolini (2003) reforça essa análise realizada por Chauí (2003), comparando o ensino de graduação em administração a uma fábrica de administração, tendo o aluno como matéria-prima e o administrador como produto:

Sendo assim, completamente despersonalizado e fiel ao currículo mínimo (Conselho Federal de Educação, 1993, p. 295), o ensino serve tão somente para a produção em massa de bacharéis, e as escolas de Administração, como estão estruturadas, mais se parecem com uma fábrica do que um laboratório. Pode-se traçar a seguinte analogia: as escolas recebem a matéria-prima (o aluno) e a transformam, ao longo da linha de montagem (o currículo pleno), em um produto (o administrador) (NICOLINI, 2003, p. 2).

Uma pesquisa realizada em 2015 revela as dificuldades encontradas por jovens acadêmicos de uma instituição privada, ao entrar no mercado de trabalho. Os respondentes da pesquisa apontaram a falta de experiência profissional (42,86%) e a falta de qualificação (22,87%) como as principais dificuldades encontrada (como falta de qualificação entende-se a disparidade de informações entre as instituições acadêmicas e as empresas) e em seguida, baixa remuneração (14,28%), inflexibilidade sobre o perfil da vaga (14,28%) e disponibilidade de horário (5,71%). Como principais habilidades exigidas pelas organizações, os acadêmicos consideram saber lidar com pessoas (comunicação eficiente, negociação, solucionar

conflitos e outros) como característica principal (51,43%), seguido de ser proativo, ousado e criativo (28,58%), saber decidir e solucionar problemas (14,28%) e saber utilizar princípios, técnicas e ferramentas administrativas (5,71%) (SILVA; OLIVEIRA; 2015, p. 47).

Por fim, Lopes (2006) enfatiza que os currículos das instituições de ensino superior precisam estar em constante atualização, visando adotar as melhores práticas, bem como a reformulação dos projetos pedagógicos. Ruas (2000) observa que a noção de competência (estar preparado para administrar) é uma relação entre o aprendizado e as capacidades adquiridas pelos discentes e as demandas das organizações, a serem administradas por estes, e por demandas das organizações o autor se refere à relação com clientes, fornecedores, mercado, informações e subordinados.

Neste contexto, o *pop-management* aparece como uma fonte de informações, com a facilidade de acesso e linguagem, que aproxima o leitor da temática administrativa. Barcellos, Dellagnelo e Saliés (2011) consideram este nicho de leitura uma ilustração da problemática encontrada nas organizações contemporâneas. Com a desatualização do contexto organizacional, o discente é facilmente confundido com a literatura presente em revistas de circulação entre gestores que, com linguagem trivial, recorrem a conteúdos de autoajuda, adaptados ao cenário organizacional, conforme Paula e Wood Jr (2002).

4.1. AS INFLUÊNCIAS DO *POP-MANAGEMENT* NO COTIDIANO DOS TRABALHADORES

A ansiedade, o sentimento de pertencimento à organização e a competitividade encontraram conforto na literatura popular de gerencialismo, o *pop-management*. Este gênero da literatura é facilmente acessado em livrarias, revistas disponíveis em aeroportos, tabacarias, clubes de assinaturas, e tem como público desde o CEO, até o funcionário que se preocupa com sua imagem de engajamento com a empresa (WOOD JR; PAULA, 2006). O acesso de diferentes

públicos ao *pop-management* possibilita e fomenta a discussão de práticas de gestão, dentro e fora do ambiente organizacional, levando para as salas de aula de universidades e para o lar dos estudantes-trabalhadores sensação de que esta cultura está impregnada na sociedade.

Significativamente, a literatura popular de gestão costuma ser usada como referência por gerentes, consultores, estudantes e mesmo pelos professores de administração. Por seu alcance e apelo popular, tal literatura vem desempenhando um papel importante na disseminação de novas ideias e tecnologias gerenciais, além de influenciar, podemos especular, a construção das agendas dos executivos e dos pesquisadores da administração. Adicionalmente, a literatura de *pop-management* também oferece, aos seus leitores, recursos cognitivos e discursivos para interpretação e racionalização de suas realidades (WOOD JR; PAULA, 2006, p. 2).

O ideal de que a racionalização do trabalho, a partir de manuais elaborados para aumento de produtividade, é aplicável a qualquer experiência ou rotina de trabalho, é percebido como utópico, quando se percebe que a realidade não é previsível, ou descrita no manual utilizado. Para Motta (1991), as perspectivas do tomador de decisões, sob o modelo gerencialista, são comparáveis às de um técnico de futebol: teria que ser eficaz, pelo fato do profissional ter capacidade de comandar e coordenar o trabalho coletivo e isso basta para obter os resultados esperados, o que, na realidade das organizações, não é tão simples quanto divulgado pelas mídias *pop-management*.

A dinâmica incorporada pelas empresas que adotam a cultura de modelos gerencialistas causa, ao trabalhador, o sentimento de que os indicadores de produtividade refletem sua competência no trabalho. A instabilidade provocada por esta dinâmica de demissões e diminuições de pessoal, com base em indicadores, leva aos profissionais à busca pelas técnicas de empreendedorismo de suas próprias carreiras.

Assim também é o sentimento do indivíduo exposto a esta cultura em outros ambientes. O trabalhador procura investir o tempo em palestras, com “gurus” da administração e personalidades de todas as áreas, revistas com receitas prontas para aumentar a produtividade no serviço e outras atividades, onde possa se apropriar de conhecimentos que serão utilizados como bem de aquisição da sua carreira (MATTOS, 2000).

O culto ao autoempreendedorismo, utilizado como enriquecedor do currículo, a busca por aperfeiçoamento individual e coletivo, constantemente, e a utilização da racionalização do trabalho são os principais conceitos da cultura *management*, que se relaciona com uma sociedade de indústrias emergentes, onde há escolas de administração de empresas, empresas de consultorias de negócio e mídias *management* (WOOD JR; PAULA, 2006). Essa associação de fatores faz com que os modelos gerencialistas interfiram mais nas vidas profissionais de seus agentes, infiltrando-se em esferas pessoais e demandando esforços contínuos, para equilíbrio entre carreira, vida social e saúde.

Wood Jr. e Paula (2002), em um estudo sobre *pop-management* e suas semelhanças com contos infantis, atentam para o fato que, nos dois gêneros literários citados acima, há semelhanças na construção dos textos. Conforme estes autores, nos textos e histórias utilizados no *pop-management*, que geralmente abordam os temas de superação e de autoajuda, o desenvolvimento do *self* e a identidade dos atores ficam vulneráveis aos valores imbuídos nas histórias.

Por estar repleto de histórias de superação, o *pop-management* auxilia no processo de autorracionalização das tarefas, onde os objetivos são alcançados por ações reguladas, onde o pragmatismo promove o culto ao individualismo, que os autores Wood Jr. e Paula (2002, p. 49) descrevem como uma civilização burocrático-individualista. Conseqüentemente, ainda conforme os mesmos autores, o uso de tais métodos e ferramentas de aperfeiçoamento são percebidos como “empreendimento da engenharia da alma”, reforçando o sentimento de constante procura por aperfeiçoamento contínuo e autorrealização.

Em um estudo realizado, Minayo, Hartz e Buss (2000) definem qualidade de vida, em sociedades ocidentais, como a satisfação das necessidades de alimentação, água potável, trabalho, educação e realização individual e coletiva, entre outros fatores, também importantes. Igualmente importante, as autoras citam o desemprego e a exclusão social como elementos de negação da qualidade de vida. Tais constatações reforçam a definição de Wood Jr. e Paula (2002), de que a busca pelo aperfeiçoamento é o autoempreendimento, para o profissional que busca por satisfação profissional.

Motta (1996) destaca o autoempreendimento como um processo capaz de permitir o desenvolvimento de independência e criatividade dos trabalhadores. Para ele, a gerência deve transferir poder ao colaborador, para que esse seja utilizado como instrumento de autodesenvolvimento. No entanto, Gaulejac (2007, p. 217) pesquisou a respeito das possíveis consequências em uma sociedade que, em busca do aperfeiçoamento contínuo, encontra-se sob pressão. O autor faz uma crítica ao que denomina de *empowerment* ou, como citado no parágrafo acima, autoempreendimento ou empoderamento, chamando a atenção para o preço a ser pago pela responsabilidade exercida: “tudo acontece como se aquilo que o homem ganhar em tempo, ele o pagará em intensidade; aquilo que ganhar em autonomia, ele o pagará com implicação.

4.2 O ADOECIMENTO SOCIAL COMO REFLEXO DO GERENCIALISMO

Os benefícios destacados pelo modelo gerencialista, como autonomia, gestão do próprio tempo, melhoria de produtividade, entre outros, são refletidos por Gaulejac (2007), que revela o quão nocivo este sistema de produção pode se tornar para a sociedade.

Daí uma pressão, pelo tempo, pelos resultados, mas também pelo medo, que tem consequências terríveis. Ele gera comportamento de adição, estresse cultural, sentimento de invasão, contra o qual é difícil de se defender, e sofrimentos que o indivíduo esconde; do contrário, fossem expressos, ele ficaria visado (GAULEJAC, 2007, p. 218).

Gaulejac (2007) se refere ao sentimento de que é normal o indivíduo se sentir sobrecarregado e, de certo modo, é bom que sinta, pois acredita que este sentimento existe pelo fato de ser produtivo e importante para a sociedade, é um mal-estar que o profissional aceita como ônus de integrar a sociedade. O autor também faz referência a outros três fenômenos, que interferem e trazem consequências para a vida social dos profissionais: o medo de ser observado por baixo rendimento, a ilusão de ser recompensado pela produtividade, e a cultura da urgência pela redução de tempo nas atividades. Estes três fenômenos são

constantemente objetos de matérias em *pop-management*, em geral, abordados de forma dissimulada, onde são ensinadas técnicas para produzir mais, em menos tempo e, assim, evitar os sintomas citados.

Os trabalhadores de empresas gerencialistas estão imersos no que Gaulejac (2007, p. 219 - 220) observa como um cotidiano de superação, para permanecerem em seus empregos, não percebendo que esta cultura diminui a crítica sob o sistema de produção e reforça o preceito da máxima produção do trabalhador: “A luta pelos lugares é naturalizada. Ela é considerada como necessária e útil: que vença o melhor!” Os trabalhadores precisam agir a favor do sistema, para garantirem sua utilidade na organização. Motta (1996) observa que a satisfação, ou insatisfação, que o trabalho proporciona ao trabalhador é relacionada ao que estes encontram ao alcance das suas expectativas, e não somente o que a execução da tarefa consegue proporcionar. Sendo assim, e de acordo com a análise feita por Gaulejac (2007, p. 220), a busca pela satisfação do trabalho torna-se um fator de confusão para o trabalhador que, ao tentar alcançá-la, realiza um esforço demasiado e sem a sensação de êxito. O contexto “suscita uma pressão contínua, um sentimento de jamais fazer o suficiente, uma angústia de não estar à altura daquilo que a empresa exige”.

Esta sensação, descrita por Gaulejac (2007) é, segundo o autor, alimentada pelo medo de ser visado pela baixa produtividade, e assim ser facilmente substituído na organização. Também é considerado nesta análise o sentimento de pertencimento à empresa, o que torna o medo de ser demitido um não mais pertencimento à sociedade. O pertencimento à empresa, de forma implícita, é objeto de observação do autor, que afirma:

A lógica *up or out* [subir ou sair] é considerada como normal. Ela impele a cada um a se superar em favor do “sistema”, a fim de garantir sua perenidade. Percebemos o mercado dos malogros: a finalidade se torna a sobrevivência da empresa, para a qual o assalariado pode ser levado a sacrificar a sua (GAULEJAC, 2007, p. 220).

Para garantir a perenidade da empresa, o trabalhador sob efeito dos males causados pelo gerencialismo supervaloriza a atividade laboral. Conforme observado por Gaulejac (2007, p. 221), o indivíduo abdica de reconhecer-se como pessoa, com

suas necessidades e limites, em favor das necessidades da empresa. Ainda, destaca: “o empregado projeta sobre a empresa seu próprio ideal de onipotência e de excelência e, ao mesmo tempo, introjeta o ideal de expansão e de conquista, proposto pela empresa”.

Esta sociedade, que vive uma cultura de divulgação de métodos de rendimentos, foi objeto de estudo de Patrick Laure, em 1998, médico e pesquisador de Nancy, a qual Gaulejac (2007) descreve os resultados, destacando que, para o aumento da performance, trabalhadores tem recorrido, cada vez mais, ao uso de psicotrópicos (antidepressivos e tranquilizantes) para aliviar os sintomas de estresse e drogas ilícitas, como a cocaína, que possui ação psicoestimulante. Para Patrick Laure (1998), quatro a cada cinco trabalhadores expostos a este sistema utilizam algum tipo de drogas (lícitas ou ilícitas) para permanecerem em seus empregos. Laure (1998) resume o gerencialismo como “uma cultura de ansiedade”.

Para dar um exemplo do que foi referido acima, uma pesquisa realizada em 2005, publicada em 2010 pela Revista Brasileira de Enfermagem, observa a relação entre o uso de drogas psicoativas e caminhoneiros de longa rota que, ao sofrerem pressão para a entrega da mercadoria, optam pelo consumo da droga conhecida como “rebite” (MASSON; MONTEIRO, 2010). Na tabela 02, é possível observar a quantidade de droga ingerida por viagem e o tempo de uso feito pelos usuários.

Tabela 02 - Distribuição dos caminhoneiros que faziam uso de “rebite” segundo a quantidade ingerida por viagem e o tempo de uso:

Variável	Categorias	N	%
Número de comprimidos	1 – 5	22	63,0
	6 – 10	8	23,0
	11 – 19	3	8,0
	> 20	2	6,0
Tempo de uso (anos)	< 5	14	40,0
	5 – 10	10	28,0
	> 10	11	32,0

Fonte: Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília 2010 jan-fev; 63 (1): 79-83.

Os autores observam, com esta pesquisa, o motivo relatado pelos profissionais para o uso de drogas psicoativas, assim como as quantidades ingeridas e os efeitos percebidos, conforme relatam abaixo:

Em relação ao uso de medicamentos, a maioria dos entrevistados (70%) fazia uso de drogas psicoativas para se manter acordado, devido à necessidade de percorrerem longas distâncias e sofrerem pressão do tempo para a entrega de mercadorias, 63% dos motoristas ingeriam até cinco comprimidos de anfetamina por viagem e usavam a droga há mais de 10 anos; 20% dos que usavam a droga relataram apresentar diversos efeitos como: taquicardia, anorexia, tremores, sudorese, nervosismo e até alucinações (Tabela 4) (MASSON; MONTEIRO, 2010, p. 82).

Outro estudo aponta o uso não prescrito de metilfenidato por estudantes do curso de Medicina na Universidade Federal da Bahia. O estudo revela que os estudantes fazem uso deste medicamento, que é indicado para transtorno de *déficit* de atenção e hiperatividade (TDAH), para obter aumento do rendimento intelectual devido às propriedades psicoestimulantes do medicamento (CRUZ; CSC et al., 2011).

A pesquisa mostra que 8,6% dos estudantes de medicina da Universidade Federal da Bahia admitiram ter feito uso do medicamento sem prescrição médica. Ainda, o uso não terapêutico desta droga, segundo a pesquisa, é de maioria masculina, e não houve diferença significativa em relação a relação familiar dos estudantes (CRUZ; CSC et al., 2011).

A maioria dos estudantes afirmou que a razão para o uso de metilfenidato foi o aumento de rendimento escolar; um terço dos entrevistados sabe de outros universitários que fazem o uso inadequado do metilfenidato ou consideram que o consumo dessa substância seja feito de forma abusiva; também, 7,5% dos alunos sabiam onde comprar o metilfenidato sem prescrição médica (CRUZ; CSC et al., 2011, p. 5).

Ainda, outra pesquisa, essa realizada para a dissertação de Mestrado em Antropologia pelo Programa de Pós-Graduação na UFRGS em 2016, observa o uso do medicamento Ritalina®, para melhora da performance no trabalho de forma abusiva, com diversos materiais divulgados na internet, promovendo o uso desta substância como um agente potencializador das capacidades cognitivas e um investimento no aumento da produtividade (COELHO, 2016).

Segundo a autora:

[...] o maior número de entrevistados fez uso circunstancial do medicamento. São sujeitos que não tinham nenhuma relação com o diagnóstico do TDAH e faziam o uso da medicação de acordo com as demandas de trabalho pelas quais estavam passando, tais como provas para concursos, vestibulares e provas da Ordem dos Advogados (OAB) (COELHO, 2016, p. 138).

Estes atos extremos, de consumir drogas para aumento da performance, têm origem no fato do vício no próprio trabalho, do trabalhador enxergar no trabalho a “droga”, que lhe aproxima da busca pela satisfação. Em casos menos graves, os sintomas são percebidos pelos trabalhadores que relatam sensação de não dar conta da demanda, repulsa pelo trabalho, exaustão (GAULEJAC, 2007).

A procura por tratamento médico e psiquiátrico é crescente. Os especialistas consideram estes pacientes “drogados” por suas atividades profissionais, por comparar o vício do trabalhador na sua atividade com o efeito que as drogas causam de dependência no organismo. Assim, doenças contemporâneas, como a Síndrome de *Burnout*, são desenvolvidas em um cenário de supervalorização do trabalho (GAULEJAC, 2007). Ainda, o autor expõe o esgotamento profissional, consequente do superinvestimento no trabalho:

O esgotamento profissional apresenta sintomas equivalentes (aos sintomas de depressão). O termo em inglês que o designa é interessante. O *burn-out* sobrevém quando estamos nos esforçando demasiadamente para atingir um fim irrealizável. Somos consumidos a partir de dentro. O aparelho psíquico fica então como um elástico demasiadamente esticado, como se não pudesse relaxar. O esgotamento profissional caminha junto com o superinvestimento no trabalho (GAULEJAC, 2007, p. 222).

Também outros sintomas percebidos pelos psiquiatras são relatados pelo autor: “hiperestimulação sensorial, gratificações narcísicas, forte reforço grupal sobre a empresa, fantasma de fusão entre o Ego e o Ideal” (GAULEJAC, 2007, p. 222). Porém, estas manifestações dificilmente são notadas nas suas fases iniciais pelos atores da gestão gerencialista, isto porque na cultura existe uma ideologia compartilhada de que os critérios de escolha de carga horária (aqui, considerada a escolha de trabalhar além das horas estabelecidas em contrato) são opcionais e, por isso, considerados uma escolha do trabalhador. O resultado sobre a

performance do contratado é visto com valores de meritocracia e, por esta razão, é aceito como normal e até esperada a sobrecarga no trabalho (GAULEJAC, 2007).

Para Gaulejac (2007), o estresse é considerado como normal nas organizações com cultura gerencialista. Aqui, o estresse é entendido como um mal-estar e ansiedade. Margis, Picon, Cosner e Silveira (2003) definem estresse como:

O estado gerado pela percepção de estímulos que provocam excitação emocional e, ao perturbarem a homeostasia, disparam um processo de/ adaptação caracterizado, entre outras alterações, pelo aumento de secreção de adrenalina produzindo diversas manifestações sistêmicas, com distúrbios fisiológico e psicológico (MARGIS; PICON; COSNER; SILVEIRA, 2003, p. 1).

Os sintomas citados acima são considerados naturais em ambientes gerencialistas, como Gaulejac (2007, p. 225) expressa: “é conveniente se adaptar”. Os ambientes com essa cultura acostumam-se com o fator estresse, tanto que acreditam que uma das qualidades que auxilia na melhora da performance e, portanto, no sucesso do indivíduo, é a capacidade de resistir aos sintomas do estresse. Nota-se, aqui, que o estresse é algo inerente no ambiente, mas nem por isso é percebido como prejudicial. Pelo contrário, o indivíduo precisa aprender a gerenciá-lo. O autor define bem a visão da cultura gerencialista quando observa: “eles o consideram como um mal necessário, ao qual é conveniente adaptar-se, canalizando seus efeitos mais nocivos” (GAULEJAC, 2007, p. 225).

O modo de gerenciamento também pode implicar em outros sofrimentos psíquicos: depressão, neurose, loucura (esta última observada como violência, não estudada como patologia). Em um ambiente coordenado por buscas de resultados, onde a pressão sobre o rendimento é elevada, todos os colaboradores sentem-se pressionados. Qualquer que seja o lado da pirâmide hierárquica observada, o sofrimento psíquico, em razão da performance, está presente. Neste ambiente, não é incomum episódios de assédio moral, mais frequente com funcionários mais perto da base da pirâmide que, diante da pressão onipresente do ambiente, sentem-se individualmente pressionados e, então, assediados. É importante, porém, além de tratar os episódios, procurar as causas. Mais do que analisar o comportamento de

um gestor ou de um grupo focal, é preciso compreender se a pressão a qual os trabalhadores estão submetidos cria condições para que os assédios morais aconteçam (GAULEJAC, 2007).

Com o cenário exposto acima, onde o estresse está presente no cotidiano das empresas hipermodernas, como uma espécie de trama que sustenta o cenário, Gaulejac (2007) busca compreender como lidar com o impasse entre a ideologia humanista, que defende que a vida humana não tem preço, e a ideologia gerencialista, onde a saúde tem um custo. O debate entre as duas ideologias ainda está longe do fim, mas diante dos sintomas de mal-estar apresentados acima, questiono-me se os reflexos do modelo de gestão gerencialista, por tornar-se um mal-estar social, prejudica também a produção acadêmica. Se discentes trabalhadores estão submetidos a tal gestão e se esta interfere no seu desempenho acadêmico, como é possível assegurar a qualidade dos profissionais saídos das universidades e a qualidade em pesquisas acadêmicas produzidas por eles?

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, estão expostos os procedimentos metodológicos escolhidos para a análise da pesquisa realizada neste trabalho. Com o objetivo de elucidar a escolha por tais procedimentos adotados, os subcapítulos a seguir tratam da escolha adotada de técnica de coleta de dados, bem como do instrumento utilizado para a coleta e a definição da técnica de análise de dados.

Na primeira parte, é justificada a escolha pelo público-alvo para a aplicação da pesquisa e as informações que se pretendem adquirir junto a este grupo. Também aqui, é justificada a escolha pela abordagem de coletas de dados, considerando as informações que o trabalho deseja obter sobre o gerencialismo e os estudantes-trabalhadores da Escola de Administração da UFRGS.

No capítulo seguinte, é explanada a justificativa pela escolha da técnica de análise dos dados obtidos na etapa anterior. Aqui, é considerada, além do contexto em que o público-alvo está inserido, a estratégia a ser utilizada, para que a pesquisa obtenha informações com qualidade, fazendo com que a análise seja satisfatória.

5.1 TÉCNICA E INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

Para a elaboração deste estudo, foi realizada a coleta de dados referente aos estudantes-trabalhadores do curso de Administração da UFRGS, buscando informações relacionadas às suas rotinas de estudo e trabalho. Também é objeto de análise o modelo de gestão que os estudantes-trabalhadores estão submetidos e se esse traz repercussão sobre suas vidas acadêmicas.

A coleta destes dados foi feita junto ao público-alvo deste estudo, com a utilização de ferramentas para abordagens qualitativas, contemplando a análise dos objetivos propostos.

Dado o tamanho da seleção e o interesse em obter informações que possam confirmar a hipótese do gerencialismo influenciar os estudantes-trabalhadores da Escola de Administração da UFRGS, ou ainda, apontar padrões de comportamentos diferentes entre o grupo, a pesquisa quantitativa foi realizada de forma sucinta, com questões que possam confirmar se o respondente participa do grupo-alvo. Nesta parte da pesquisa, será preenchido pela pesquisadora, de acordo com as respostas dos respondentes, um formulário com questões fechadas, para identificação do perfil do entrevistado.

Para a obtenção de dados específicos, a fim de analisar se o público-alvo deste estudo está sujeito às repercussões dos modelos gerencialistas, a aplicação da pesquisa de forma qualitativa permite analisar as necessidades expressas por este público. A prática de pesquisas qualitativas permite que informações de âmbito particulares dos entrevistados possam ser transmitidas ao pesquisador, agregando a análise do resultado das pesquisas, tendo em vista os objetivos propostos por este estudo.

As pesquisas que se utilizam de abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos, vivenciados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos (OLIVEIRA, 2001, p. 117).

Para esta fase da pesquisa, foram realizadas entrevistas, de forma individual, com roteiro semiestruturado (disponível como apêndice, neste trabalho), respondidas em forma de reflexões, descrições e considerações pelos estudantes-trabalhadores do curso de Administração da UFRGS. Com a intenção de que esses relatassem as suas experiências e necessidades, não houve a interferência da pesquisadora para que o público-alvo não fosse, de alguma forma, influenciado por essa. As entrevistas foram realizadas sem que os respondentes se encontrassem, objetivando buscar idoneidade entre as informações obtidas e a não interferência nas experiências narradas por um entrevistado, ao observar a experiência do outro.

Para melhor representação dos estudantes-trabalhadores aqui analisados, foi escolhida a técnica de seleção de respondentes à pesquisa de construção de *corpus*, pois além de garantir a eficiência, a construção de um *corpus* tipifica atributos desconhecidos, enquanto a amostragem aleatória estatística apenas descreve a distribuição dos atributos já conhecidos no universo amostral (BAUER; GASKELL, 2002). Bauer e Gaskell (2002) defendem que, a partir da análise de um *corpus* homogêneo, é possível perceber toda a diferença contida nas entrevistas, isto porque a técnica utilizada na coleção dos textos e áudios, obtidos pelas entrevistas, compara-os, criteriosamente, para a percepção de desalinhamento entre os discursos dos respondentes, ou possíveis compatibilidades entre os argumentos utilizados. Conforme sugerido por esses autores, a observação dos relatos obtidos foi realizada de acordo com o sistema de crescimento da mineração dos dados, que se dá pela execução das seguintes etapas: selecionar, analisar, selecionar novamente.

5.2 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Devido ao fato de a análise ter sido realizada de forma qualitativa, os dados foram extraídos, a partir de entrevista semiestruturada, para a análise com a interpretação do pesquisador. Conforme Myers (2002), as diferenças e semelhanças entre as narrações dos entrevistados são percebidas pela pesquisadora e permitem explorar as particularidades observadas no gerencialismo. Estes dados permitem entender as necessidades do público-alvo e como a ideologia em que estão imersos é utilizada para definir a preferência na ordem de atividades dos estudantes trabalhadores.

A análise da conversação gerada por este processo permite “explorar os tipos de categorias pressupostas pelos participantes (e não aquelas do pesquisador)” (MYERS, 2002, p. 273). O autor defende que:

Ela pode mostrar como os participantes juntam e contrastam atividades e atores (ligações que podem ser perdidas na análise de conteúdo), e como eles apresentam mutuamente seus pontos de vista. Pode levar a mudanças práticas no estilo de vida e na estrutura da entrevista, ou na moderação com o grupo. E ela pode ser um passo na direção de uma pesquisa mais reflexiva, capacitando os pesquisadores a considerar o tipo de situação que eles criaram, a orientação dos participantes para com ela, e seus próprios papéis nela como pesquisadores (MYERS, 2002, p. 273).

Como prática de análise, foi considerada a análise de discurso como a que melhor responde as questões a serem esclarecidas por esta pesquisa, isto por que permite observar as experiências vividas pelos estudantes-trabalhadores, buscando compreender o que está ocorrendo com eles, enquanto discentes e profissionais. Tal como utilizada aqui, esta ferramenta de análise de discurso refere-se a um dos tipos de análise de conteúdo. Assim, “em vez de olhar como as narrações se relacionam com o mundo, elas se interessaram naquilo que estas narrações têm como objetivo conseguir, e perscrutam em detalhe a organização da interação social” (GILL, 2002, p. 246).

É importante definir “discurso” como “todas as formas de fala e textos, seja quando ocorre naturalmente nas conversações, como quando é apresentado como material de entrevistas, ou textos escritos de todo tipo” (GILL, 2002, p. 247). Nesta

pesquisa, foram objetos de análise as falas dos estudantes-trabalhadores da Escola de Administração da UFRGS, obtidas em entrevistas e em conversações, ocorridas naturalmente, com a pesquisadora. O discurso, ou fala, dos entrevistados é visto como prática social dentro de um contexto ao qual os estudantes-trabalhadores estão expostos. Neste sentido, o discurso é a fala do respondente durante a entrevista e o objeto de pesquisa é esta fala dentro de um sistema de produção ao qual o ator está exposto, com o interesse em conhecer se há reflexão deste sistema sobre as vidas dos entrevistados, ou não (GILL, 2002).

Sobre a definição de contexto interpretativo:

É importante notar que a noção de "contexto interpretativo" não é fechada ou mecanicista. Ele é empregado não simplesmente para se referir aos amplos parâmetros de uma interação, tais como onde e quando ela tem lugar, e a quem a pessoa está falando ou escrevendo, mas também para atingir características mais sutis da interação, incluindo os tipos de afeições que estão sendo realizadas, e as orientações dos participantes. (GILL, 2002, p. 249)

Caregnato e Mutti (2006) também contribuem para descrição da análise de discurso reforçando a importância da análise do contexto:

Portanto, na AD (análise de discurso) a linguagem vai além do texto, trazendo sentidos pré-construídos que são ecos da memória do dizer. Entende-se como memória do dizer o interdiscurso, ou seja, a memória coletiva constituída socialmente; o sujeito tem a ilusão de ser dono do seu discurso e de ter controle sobre ele, porém não percebe estar dentro de um contínuo, porque todo o discurso já foi dito antes (CAREGNATO, MUTTI, 2006, p. 681).

Ainda, Caregnato e Mutti (2006) observam uma importante diferença entre a análise de discurso e análise de conteúdo, auxiliando na tomada de decisão da técnica aqui escolhida:

A maior diferença entre as duas formas de análises é que a AD (análise de discurso) trabalha com o sentido e não com o conteúdo; já a AC (análise de conteúdo) trabalha com o conteúdo, ou seja, com a materialidade linguística através das condições empíricas do texto, estabelecendo categorias para sua interpretação. Enquanto a AD busca os efeitos de sentido relacionados ao discurso, a AC fixa-se apenas no conteúdo do texto, sem fazer relações além deste. A AD preocupa-se em compreender os sentidos que o sujeito manifesta através do seu discurso; já a AC espera compreender o pensamento do sujeito através do conteúdo expresso no texto, numa concepção transparente de linguagem. Na AD, a linguagem não é

transparente, mas opaca, por isso, o analista de discurso se põe diante da opacidade da linguagem (CAREGNATO; MUTTI, 2006, p. 683-684).

Em suma, a escolha desta técnica de análise pode ser justificada por se tratar de:

Uma análise de discurso e uma leitura cuidadosa, próxima, que caminha entre o texto e o contexto, para examinar o conteúdo, organização e funções do discurso. Os analistas de discurso tendem a ser pessoas muito humildes que não gostam de afirmações bombásticas, e nunca irão argumentar que sua maneira é a única maneira de ler um texto. Em uma análise final, a análise de discurso e uma *interpretação*, fundamentada em uma argumentação detalhada e uma atenção cuidadosa ao material que está sendo estudado (GILL, p. 266).

Ao final das análises realizadas, conforme orientação dos autores citados, foi reavaliado o espaço social, com a percepção dos achados desta pesquisa, e apresentadas as repercussões do modelo gerencialista sobre a vida acadêmica dos estudantes-trabalhadores, vinculados ao curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

6. ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, é realizada a análise das principais questões abordadas durante a construção deste estudo. Tem-se, aqui, o objetivo de compreender quais as influências do sistema gerencialista sobre a vida acadêmica dos alunos desta Universidade, que se encontram, nos seus ambientes de trabalho, submetidos a este modelo de gestão. O modelo gerencialista de administrar as empresas, a formação dos administradores e o adoecimento social, apresentados nos capítulos

anteriores, servem como apoio para a análise dos discursos dos entrevistados, para a obtenção da conclusão deste estudo.

Para a análise dos dados, foram realizadas sete entrevistas com estudantes-trabalhadores da Escola de Administração da UFRGS, com uso de um roteiro de questões semiestruturado, onde pode-se explorar assuntos abordados pelos entrevistados que não continham no roteiro inicial, mas contribuíram para a elaboração deste trabalho. Foram feitas entrevistas em dias e locais diferentes com cada entrevistado, para que não houvesse disseminação de ideias e possível apropriação dos discursos entre os estudantes-trabalhadores. As entrevistas foram gravadas em arquivo de som e, posteriormente, transcritas, a fim de construir um banco de dados para a análise.

Na primeira parte do estudo, é apresentada uma tabela, contendo a descrição dos entrevistados, visando facilitar a identificação de cada respondente da entrevista, para possibilitar a observação do discurso apresentado e a realidade vivida por aquele estudante. Após, são apresentados os resultados obtidos na análise dos discursos e referenciado se há, ou não, e caso houver, quais são as repercussões do modelo gerencialista nas vidas destes acadêmicos.

6.1 OS ESTUDANTES-TRABALHADORES DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS

Os alunos selecionados para este estudo pertencem ao grupo de trabalhadores que participam como estudantes da Escola de Administração da UFRGS, mas mantêm a rotina de trabalho ativa. Foram selecionados alunos, a partir do sexto semestre (metade do curso de graduação), pela possibilidade de atingir um alvo de alunos submetidos ao gerencialismo com maior precisão para mensuração dos resultados. Abaixo, a tabela 03 apresenta a descrição dos entrevistados, elaborada com dados obtidos durante a aplicação da pesquisa.

Tabela 3 - Apresentação dos entrevistados:

Identificação	Idade	Gênero	Estado civil	Semestre da graduação	Mercado de atuação	Regime de trabalho
---------------	-------	--------	--------------	-----------------------	--------------------	--------------------

E1	30	F	Solteira	9º semestre	Alimentação	Trabalhadora autônoma
E2	23	F	Casada	9º semestre	Bancário	Trabalhadora formal – CLT
E3	30	F	Casada	10º semestre	Saúde	Trabalhadora formal – CLT
E4	31	M	Solteiro	7º semestre	Tecnologia da Informação	Trabalhadora formal – CLT
E5	26	M	Solteiro	10º semestre	Comércio	Trabalhadora formal – CLT
E6	27	F	Solteira	8º semestre	Judicial (órgão público)	Trabalhadora formal – CLT
E7	28	M	Solteiro	10º semestre	Recursos Humanos	Empresário

Fonte: elaborada pela autora, a partir dos dados obtidos durante as entrevistas.

A tabela 03 permite perceber que os entrevistados possuem entre 23 e 31 anos, há uma relação de equilíbrio entre os gêneros dos mesmos e os setores em que atuam são distintos, o que leva a uma análise de um grupo heterogêneo, submetido ao estudo sobre o gerencialismo. Em contraponto, os semestres cursados (entre o 7º e o 10º semestre), sendo a maior concentração nos dois últimos semestres e o regime de trabalho predominantemente formal, auxilia na percepção dos efeitos do gerencialismo sobre o grupo estudado.

Esta relação de características comuns e incomuns entre os estudantes-trabalhadores estudados será observada nos próximos títulos, explorados abaixo, a fim de descobrir quais as repercussões do gerencialismo sobre o grupo.

6.2 AS PERCEPÇÕES SOBRE O GERENCIALISMO

Ao observar a tabela acima, pode-se perceber que os entrevistados pertencem à diferentes setores do mercado. A maioria pertence ao regime formal de trabalho, mas também foram entrevistados profissionais pertencentes ao regime autônomo e empresário. Com a análise realizada a partir dos discursos destes profissionais, fica visível que o modelo gerencialista está espalhado na sociedade como um todo, não só nas empresas formais com vínculos de trabalho no regime CLT.

A gestão por resultados, em que o gerencialismo tem sua base, se faz presente aos trabalhadores como uma pressão, que os induz a produzir com maior agilidade possível e permanecer conectados ao trabalho, mesmo fora do ambiente organizacional. Este preceito estava presente nos discursos de todos os entrevistados, mas fica evidente na fala do entrevistado E7 que, mesmo sendo dono do próprio negócio e não sofrendo pressão direta de superiores, não consegue manter os momentos de trabalho separados dos momentos de estudos ou lazer, conforme ilustrado abaixo:

Acho que me dedico full-time à empresa, afinal eu sou o dono. Não tenho uma rotina de horários bem definida, geralmente eu passo pela manhã no escritório e fico até achar que resolvi tudo o que precisava, ou ter que sair para algum compromisso. Não vejo problemas com isso, eu gosto de viver assim, acho que é da minha personalidade estar sempre correndo e trabalhando. Me sinto útil resolvendo as demandas, mesmo fora do escritório, penso que é uma coisa a menos para o dia seguinte. Para mim não tem diferença entre estar fora ou dentro da propriedade da empresa (E7, 2019).

A urgência por resultados e o sentimento de utilidade do profissional à empresa evidencia o modo gerencialista de produção. Conforme Gaulejac (2007), a lógica financeira impregnada ao gerencialismo tornou a empresa um bem financeiro, onde a avaliação da mesma acontece a todo o momento, conforme as medidas do mercado. Assim, o trabalhador, que neste caso também é o dono da empresa, sente-se pressionado a maximizar sua produção para atender à demanda do mercado.

O sentimento de utilidade do trabalhador, que é comum na cultura gerencialista, também apareceu em diversos discursos. No trecho da entrevista com E7, este sentimento é evidente, mas também é possível observar que este sentimento é gerado, a partir do interesse em autodesenvolvimento dos atores inseridos nesta gestão. Quando questionados sobre o interesse por literatura, os materiais com competências em melhoria de performance aparecem como ferramentas utilizadas pelos estudantes, conforme fica claro na fala da entrevistada E6:

Quando tenho um tempo melhor gosto de livros voltados à gestão financeira, autodesenvolvimento, melhoria de desempenho. Acho estes livros muito

bons, de fácil leitura e agregam conhecimento tanto para nossa vida pessoal quanto para a aplicação dos conteúdos no profissional (E6, 2019).

Para Motta (1996), o sentimento de utilitarismo do trabalhador está atrelado ao desejo de desenvolvimento e realização profissional e pessoal. O trabalhador imerso na cultura gerencialista vê na busca independente de melhoria da sua performance a oportunidade de crescimento.

A procura por materiais de autodesenvolvimento encontra na procura *pop-management* o cenário ideal para a propagação dos seus ideais. A utilização da mídia popular de negócios “ajuda a constituir uma visão de mundo, ajuda a moldar a gramática que lhe dá sustentação estrutural, além de identificar problemas, questões críticas e indicar soluções” (WOOD JR.; PAULA, 2006, p. 103). O encontro de soluções de problemas enfrentados no cotidiano auxilia na satisfação do sentimento de utilidade do profissional. Para a empresa, ou para a sociedade, este se sente contribuindo para a resolução de conflitos e o crescimento do profissional. Aqui, fica evidente o fato de que o gerencialismo não se limita aos ambientes organizacionais, mas abrange outros espaços sociais.

A abrangência do gerencialismo sobre a vida pessoal dos indivíduos estimula que os mesmos vivam buscando o equilíbrio entre o trabalho, os estudos e a vida social. Os discursos analisados para este estudo mostram que esta busca é frequente entre os alunos-trabalhadores da Escola de Administração da UFRGS. Conforme E1, o dilema sobre a organização do tempo é recorrente, mesmo com trabalhadores autônomos, os quais teriam mais liberdade para a organização da produção.

Todos os semestres eu penso em me organizar melhor, monto cronogramas e digo a mim mesma quantos finais de semana eu posso trabalhar e qual período eu não posso trabalhar. Mas devido demandas inesperadas minha agenda de estudo fica comprometida. Eu poderia dizer não para os meus superiores? Poderia, mas tinha muito medo de ser demitida, tinha minhas responsabilidades financeiras as quais me davam medo de não cumprir, e acabava me submetendo à demanda de trabalho. Agora como autônoma ainda tento equilibrar esta questão, tento preservar mais tempo para os estudos, mas de vez em quando também sou surpreendida por demandas surpresas e preciso cumpri-las, pois é a minha renda (E1, 2019).

Ainda, durante a entrevista, quando questionada sobre como gerenciava sua dedicação entre trabalho e estudos, E1 afirma:

O trabalho sempre vence essa disputa. Pois a corporação fazia questão de me deixar bem claro que eu não tinha outra opção senão fazer as entregas solicitadas. Como autônoma também sinto a pressão por entregar meu produto no prazo prometido ou solicitado, mas tento me organizar para ter um prazo mais longo de entrega, para que eu possa me dedicar neste momento final de curso (E1, 2019).

E7 vê a organização do tempo como uma mercadoria. Abaixo, refere-se aos momentos de lazer que precisa abdicar:

É o preço que eu pago por disponibilizar tanto tempo para o serviço. Para compensar, nos estudos eu preciso dos momentos que seriam de lazer para me dedicar. Mas como é por pouco tempo e a graduação já vai acabar, tento não ligar muito para isso, por enquanto é tranquila esta escolha (E7, 2019).

Gaulejac (2007) adverte que a organização do próprio tempo pode acarretar um sentimento de sobrecarga emocional no trabalhador. Isso fica evidente quando o profissional tenta organizar todas as demandas em um espaço de tempo e percebe que tem mais demandas a atender do que horário disponível para as realizações.

O autor critica tal organização com a descrição de uma persona que age de forma a ignorar as variáveis existentes na vida real, para maximizar seu potencial: “podemos prever seu comportamento otimizar suas opções, submetê-lo ao cálculo e programar sua existência” (GAULEJAC, 2007, p. 71).

Mesmo afirmando a dedicação, ao tentar organizar seu próprio tempo, quase todos os entrevistados afirmaram ter que resolver assuntos relacionados ao trabalho, em momentos de atividades acadêmicas ou de lazer, demonstrando que o gerencialismo, ao sair da barreira física do trabalho, reflete em outros ambientes frequentados pelos trabalhadores.

6.3 A PRODUÇÃO ACADÊMICA PREJUDICADA PELO GERENCIALISMO

A pesquisa buscou compreender se a disponibilidade dos estudantes-trabalhadores em resolver assuntos relacionados ao serviço, enquanto esses exerciam atividades acadêmicas, teria impacto na qualidade. Considerando que a auto-organização do tempo permite ao profissional delimitar seu tempo, como trabalhador e como estudante, é possível que, ao tentar executar as tarefas profissionais, em momentos reservados à produção acadêmica, prejudique o desempenho das mesmas.

Nas entrevistas realizadas, ficou evidente que os estudantes-trabalhadores vivem este dilema. Mesmos que alguns dos entrevistados tenham afirmado que não realizam atividades de trabalho fora do horário, os mesmos admitiram que, em determinados momentos, precisam escolher a qual atividade dedicar-se mais (profissional ou acadêmica). Quando questionada se as atividades relacionadas ao trabalho atrapalham em outras esferas da sua vida, E2 responde:

Quando frequento as aulas, estou muito cansada devido à rotina desgastante de trabalho, o que faz com que não preste atenção nas aulas e, conseqüentemente, gasto meu tempo livre estudando para ter um bom desempenho nas avaliações acadêmicas das aulas as quais não estive mentalmente presente (E2, 2019).

Embora pondere que é necessário avaliar o momento, E4 também percebe que seu rendimento acadêmico é prejudicado pelo desempenho no emprego:

Acredito que depende da ocasião, do momento, pois considero que tem datas que precisam de uma dedicação maior no meu trabalho do que na universidade. Tem outras datas (como semana de provas) em que preciso dar maior atenção à universidade. Então tento avaliar a criticidade do período para priorizar uma ou outra (E4, 2019).

Para Nicolini (2003), o aluno de graduação deve ter capacidade de equacionar soluções e definir problemas. Concordando com este argumento, Bezerra (2019) menciona que estar atento aos diversos eventos é parte da formação do administrador contemporâneo. Para o autor, lidar com diferentes variáveis prepara o profissional para atender o mercado, conforme observa:

Essa orientação (as novas diretrizes da educação dos administradores) vem ao encontro da necessidade de uma formação para o administrador que o ajude a

acompanhar as transformações tecnológicas, a globalização, a dinâmica das mutações sociais, os novos comportamentos e exigências organizacionais, para enfrentar um mundo do trabalho em rápidas transformações, precisando ter capacidade de analisar e interpretar ambientes e correlacionar cenários (BEZERRA, 2019, p. 30).

Os autores acima elucidam a crítica feita por Freire (1970), a respeito do sistema de educação tradicional, onde o aluno admite um papel passivo na instituição, recebendo as orientações dos professores. Se considerar as dificuldades relatadas nos discursos de E2 e E4, a produção acadêmica fica comprometida, por ter atenção dedicada somente em momentos de alta demanda.

Ainda, E4 mostra-se preocupado com a produção profissional, mais do que o desempenho acadêmico pois, conforme o mesmo, no curto prazo, o desempenho acadêmico não traz um transtorno financeiro: *“O trabalho é a minha fonte de renda e eu não posso perder o emprego. Na universidade, se eu não entregar um trabalho com menor qualidade eu posso me recuperar em outro trabalho ou recuperação, sem prejuízo financeiro”* (E4, 2019).

O discurso de E4, citado acima, reflete o que Chauí (2006, p. 6) enxerga como problemática entre Universidade Pública e sociedade: *“É exatamente por ser uma instituição social diferenciada e definida por sua autonomia intelectual que a universidade pode relacionar-se com o todo da sociedade e com o Estado de maneira conflituosa”*. Deste modo, o conflito acontece quando se tem um desempenho acadêmico dentro de um padrão esperado e, concomitantemente, o trabalho como fonte de renda, que é visto como prioridade.

Do mesmo modo, ao estarem imersos em um mercado regido pelo gerencialismo, os estudantes-trabalhadores precisam, de acordo com a cultura por resultados, encontrar o espaço entre o trabalho e o estudo, que permita rendimentos esperados para ambas as atividades. Porém, articular o tempo de forma em que as atividades não entrem em conflito é desafiador, como relata E3:

Atualmente, dou prioridade às atividades relacionadas ao curso, visto que este semestre eu me formo, então o trabalho fica somente no horário de contrato. Mas muitas vezes eu dediquei mais tempo ao trabalho, mesmo sabendo o privilégio de estudar em uma instituição pública (E3, 2019).

E7 também pratica o gerenciamento do tempo, tentando não prejudicar nenhuma atividade:

Eu tento equilibrar as duas coisas, mas minha definição de prioridade é me dedicar ao que precisa de atenção naquele exato momento. Por exemplo, uma semana de prova exige dedicação então evito de marcar compromissos nesta época, ou conto com a ajuda do meu sócio para isso. Já se for uma semana tranquila de aula e eu tenho uma demanda alta no serviço, é no serviço que eu vou investir mais tempo. É sempre uma balança, ganha quem necessita de mais atenção no momento (E7, 2019).

Quando questionado sobre já ter deixado de realizar alguma atividade acadêmica, E5 usa um discurso propriamente gerencialista para explicar sua opção por investir em atividades diferentes:

Isso geralmente acontece quando as tarefas ou avaliações são muito trabalhosas e valem poucos pontos. Em outras palavras, acaba sendo uma escolha de investimento ou não do tempo (algumas tarefas ou avaliações não valem apenas o investimento do tempo necessário para realizá-las) (E5, 2019).

O comportamento ilustrado pelo discurso de E5, acima, é um reflexo do modo contemporâneo de gestão de variáveis. Guerreiro Ramos (1972 *apud* PAULA, 2007, p. 175) analisou e descreveu o perfil deste grupo social como: “O ‘homem parentético’, que busca o caminho da autonomia e da consciência crítica, evitando ser psicologicamente enquadrado como os indivíduos que se comportam segundo os tipos operacional e reativo”. O entrevistado buscou expressar sua capacidade de autonomia, ao escolher o uso do tempo.

E5 também revela as dificuldades que o levaram utilizar o critério de investimento do tempo e as consequências que teve, ao tentar equilibrar as atividades profissionais e acadêmicas, sem a utilização desta prática:

Quando eu trabalhava das 8h às 18h e tinha aula das 18h às 22h todos os dias era muito complicado. Faltava muitas aulas ou ia embora mais cedo, pois o cansaço ou estresse era demais. Foi nessa época também que eu acabei trancando ou abandonando algumas disciplinas, pois era muito difícil conciliar o trabalho com as muitas tarefas e avaliações da faculdade. Isso acabou atrasando a minha formatura em pelo menos um semestre (E5, 2019).

Com o mesmo critério de investimento do tempo, E7 explica que prioriza o crescimento da empresa à conclusão do curso:

Teve uma época em que a minha empresa estava crescendo muito rápido e precisava da minha dedicação, pensei em trancar para me dedicar a ela até estabilizar as coisas. Mas por fim logo o semestre acabou e no semestre seguinte eu me matriculei em menos disciplinas. É por isso que eu estou me formando “atrasado”, sem a minha turma, porque escolhi pegar no máximo três cadeiras por semestre, para conciliar tudo (E7, 2019).

Nos relatos acima, é possível perceber o distanciamento da carreira profissional dos alunos, com o conteúdo trabalhado em aula. O abandono das disciplinas é consequência do que o estudante-trabalhador considerou resultado do estresse, mas também se pode acrescentar o distanciamento entre o contexto vivido pelo mesmo e o conteúdo aplicado em aula. Para Boaventura et al. (2018), este reflexo pode ocorrer devido à importação do conteúdo do curso de administração, onde o aluno não se enxerga inserido no contexto e cria uma lacuna entre o conhecimento recebido em sala de aula e o comportamento no cotidiano profissional:

Além da repetição de um conhecimento estrangeiro, muitas vezes, superficial e livre de adequação crítica à nossa realidade, a formação do administrador brasileiro tem sido marcada pelo intenso uso de aparatos pedagógicos importados. Essa prática tem causado um distanciamento entre ensino e contexto social local (BOAVENTURA et al., 2018, p. 10).

Este distanciamento acadêmico, em situações de agravamentos, pode gerar baixo rendimento acadêmico, ou situações de evasão de disciplinas. No caso de E5, a consequência por este ato foi o atraso da conclusão do curso, em pelo menos um semestre. Porém, os autores sugerem que é possível uma aproximação dos conteúdos para formação dos administradores, conforme o ambiente (mais dinâmico) ao qual estão inseridos. O ambiente ao qual o trabalhador está exposto deve ser explorado, para a aproximação da produção científica, capacitando o aluno para as necessidades do mercado (BOAVENTURA et al., 2018, p. 11-12).

Tal desempenho acadêmico também é mencionado pelos estudantes-trabalhadores como efeito da rotina exaustiva de trabalho. No relato abaixo, E1 considera desafiador manter um bom desempenho acadêmico, em vista

da jornada de trabalho enfrentada. A estudante atribui ao cansaço, ao comprometimento da saúde mental e da autoestima, o mal desempenho de algumas atividades acadêmicas realizadas, conforme trecho abaixo:

Acho que o maior desafio é trabalhar 40hs semanais como foi a minha situação durante 95% do curso. Como minhas aulas na faculdade sempre foram no período da noite eu já chego cansada na aula e para me manter atenta ao conteúdo é bem difícil. Eu precisava virar as madrugadas para finalizar estes trabalhos e entregar na data correta. Admito que em sua grande maioria, estes trabalhos poderiam ter sido realizados com uma qualidade melhor. No entanto, eu escolhia terminar meus trabalhos, mesmo que com qualidade inferior à que eu gostaria para poder dormir e trabalhar no dia seguinte, pois se eu fizesse da forma que eu desejava eu estaria comprometendo ainda mais minha autoestima e saúde mental. Por isso eu escolhia ter o mínimo de qualidade de vida quando chegava o final de semestre (E1, 2019).

E7 contribui com a conjectura de que ao longo do curso o esforço e, conseqüentemente, o rendimento dos alunos é menor.

Dispor de tempo para se dedicar aos estudos é fundamental para um bom desempenho. Sem tempo, tentando conciliar estudos, trabalho e tudo mais, tu acabas relaxando nos estudos, vai levando do jeito que dá, estudando só para tirar a nota que precisas. No início da faculdade, quando eu não trabalhava e tinha tempo, meu currículo acadêmico era ótimo! Hoje é bem mediano para baixo. Não dá nem orgulho, mas a verdade é que a gente começa a fazer o feijão com arroz só para passar e pronto, uma cadeira a menos (E7, 2019).

Os relatos de E1 e E7 retratam a racionalização do tempo. Ambos fazem uma narrativa da rotina comum entre os estudantes-trabalhadores e como repercute esta racionalização, o que segundo Paula (2007), foi objeto de crítica de Guerreiro Ramos, em relação à utilização da administração, dentro do contexto brasileiro:

A teoria das organizações convencional é ingênua porque não se fundamenta em uma forma analítica de pensamento e se volta para interesses práticos imediatos, baseando-se em uma racionalidade instrumental, particularmente característica do sistema de mercado (PAULA, 2007, p. 178).

Ao pensar na Universidade Pública como um agente formador de profissionais capazes de devolver ao Estado o investimento que neles foi feito, por meio de produção acadêmica, pesquisas, mestres e doutores instruindo novos alunos (CHAUÍ, 2006), o esgotamento gerado pelo gerencialismo nos

estudantes-trabalhadores sabota o projeto. A maioria dos entrevistados responderam que, ao final da graduação, desejam descansar, sem planejar a continuidade imediata, ou em curto prazo, na área acadêmica.

E3 responde, ao ser questionada sobre o que planeja fazer, assim que estiver graduada:

Com certeza descansar. Por um semestre, pelo menos. Depois vou procurar alguma especialização, mas no primeiro momento preciso quebrar a rotina e descansar, curtir atividades de lazer, passar um tempo fazendo o que eu gosto e com quem eu gosto. Nesses últimos semestres tive a sensação de não estar perto da família, mesmo tendo contato frequente. A sensação, na verdade, é de nem ter vivido nestes últimos semestres, e agora eu vou ter tempo de aproveitar (E3, 2019).

Contribuindo para a percepção do desinteresse dos alunos pela continuidade na academia, E4 responde para a mesma questão sobre o que fazer depois de formado: *“Curtir mais o meu lazer, ter uma qualidade de vida melhor, fazer mais as coisas que gosto”*.

Assim, é possível observar que o gerencialismo foge das delimitações do ambiente organizacional e do trabalho e torna-se presente também na Universidade. Na medida em que os alunos usam de ferramentas com objetivos gerencialistas e adotam a prática de recompensar por produção entregue, como a utilização do investimento do tempo na atividade que demanda maior impacto, é seguro afirmar que o gerencialismo está influenciando negativamente a carreira acadêmica destes alunos. Ainda, com a análise do discurso dos respondentes desta pesquisa, também é possível afirmar que, com o avanço do curso, concomitante com as atividades profissionais dos estudantes-trabalhadores, o investimento na dedicação ao curso, por parte destes alunos diminui, se comparado ao início do curso.

6.4 AS REPERCUSSÕES DO GERENCIALISMO NA SAÚDE DOS ESTUDANTES-TRABALHADORES

Todos os entrevistados nesta pesquisa relataram ter passado por momentos de estresse ou ansiedade, nas suas rotinas apressadas, de atender a todas as

demandas com a maior rentabilidade possível. Alguns dos respondentes apenas relataram o desconforto frente à ansiedade de cumprir os cronogramas, outros precisaram de auxílio médico para tratamento específico dos sintomas de estresse, mas todos passaram por algum tipo de mal-estar, isto é, todos se perceberam sobrecarregados e atribuíram a isso os sintomas sentidos.

E4 relata sofrer com dores de cabeça, irritação, ansiedade e mau humor, mas não acredita que precise de tratamento, pois são “*só alguns momentos estressantes*” na sua rotina (aqui ele refere-se a momentos de entregas de projetos, semanas de provas, etc.), e considera normal que estes sintomas apareçam. E5, que abandonou disciplinas por sensação de cansaço e estresse, também não procurou ajuda médica: “*Acho que não era necessário. Era cansaço mesmo. Ficar todas essas horas no escritório... às vezes, muitas horas seguidas de pé, aí dava muita dor nas costas, mas era de cansado, eu acho*” (E5, 2019).

E4 e E5, apesar de não recorrerem a médicos e tratamentos, reconhecem o impacto da sobrecarga de produtividade em suas rotinas. Gaulejac (2007) alerta para o sentimento de mal-estar, sem que o indivíduo o perceba como doença:

A depressão é frequentemente larvar, dissimulada, pois é preciso parecer estar sempre em forma. A pessoa ressentida um mal-estar difuso, uma “repulsa”, um sentimento de lassidão, a impressão de não aguentar. Ele não se sente de fato doente, mas “bombado” (GAULEJAC, 2007, p. 222).

A entrevistada E6 não percebeu que a sensação de esgotamento e cansaço não era natural, e procurou ajuda médica para aumentar seu rendimento, acreditando que com o auxílio médico este mal-estar desapareceria. Fica claro que tomada por um pensamento gerencialista, a entrevistada não pensou nas causas do sentimento de cansaço, ao contrário, procurou um método para dissimular os sintomas e continuar a entrega dos resultados.

Na época de concursos eu ficava com o humor muito alterado, qualquer coisa me irritava. Sem contar no cansaço mental, era sensação de exaustão. [...] Fui em um psiquiatra em busca de uma receita pra Ritalina®, porque acreditava que tomando esses remédios eu melhoraria meu rendimento e me cansaria menos. Não foi o que o médico indicou, e então eu diminuí o ritmo para conseguir aliviar o cansaço (E6, 2019).

Gaulejac (2007, p. 222) observa que psiquiatras têm recebido, com cada vez maior frequência, os trabalhadores ou estudantes que são “viciados” em manter bons resultados, é o que o autor descreve como “pacientes ‘drogados’ por sua atividade profissional”. O autor explica que estas pessoas agem com comportamentos comparáveis aos de usuários de drogas, porém desenvolveram dependência pelos seus próprios trabalhos e atividades.

Assim como E6, a atitude mais comum com estes indivíduos é a procura por drogas com efeitos psicoestimulantes, para auxiliar no aumento da rentabilidade. E6 procurou um médico, que a desencorajou o uso de tal conduta. Porém, nas pesquisas citadas neste trabalho, pode-se perceber que muitos profissionais fazem uso destes artifícios, sem preocuparem-se com a saúde.

Os demais entrevistados percebem os sintomas do estresse como doença e necessidade de tratamento médico. Alguns dos estudantes-trabalhadores passaram por crises de pânico, outros por crises de ansiedade ou de estresse agudo. Mesmo que em diferentes intensidades e diferentes patologias, o estresse entre o grupo entrevistado está presente de forma explícita.

Durante a entrevista, E3 chama a atenção para sintomas que não são de fácil percepção, mas que estão atrelados ao modo gerencialista de produção. A estudante diz que, frequentemente, sentia-se incapaz de cumprir as atividades dentro dos prazos e isso a fazia sentir-se incompetente para a função exercida.

Me trato com psiquiatra e tenho diagnóstico de ansiedade, CID F41, que causou as crises de pânico. As primeiras crises vieram com mal-estar, náuseas e problemas intestinais, assim fui obrigada a procurar um médico. Mas o que eu não sabia é que os sintomas de ansiedade já se manifestavam há muito tempo. Eu tinha uma sensação de não ser boa o suficiente tanto no emprego, quanto na faculdade. Eu me sentia incompetente ao não cumprir os prazos no serviço ou tirar uma nota ruim por não ter estudado. Também tinha taquicardia em dias em que tinha picos de ansiedade, mas os considerava normais. No primeiro médico, que era um clínico geral fui diagnosticada com Burnout e recomendada que abandonasse o emprego. Não satisfeita, procurei um psiquiatra, e desde então faço tratamento para ansiedade com psicanálise, antidepressivo e antiansiolítico (E3, 2019).

Segundo Gaulejac (2007), o *Burnout* é caracterizado pela própria tradução do termo, que é quando o profissional investe seus esforços no trabalho de maneira exacerbada, causando o esgotamento do indivíduo. O esgotamento também é

percebido como manifestação em outras patologias. E1 também mencionou o esgotamento no seu quadro clínico:

Já tive crise de ansiedade que me causou fortes dores abdominais e eu tive que ir para emergência do hospital, após este episódio descobri que tinha desenvolvido gastrite, além das crises de choro e sentimento de esgotamento e baixa autoestima (E1, 2019).

E6 refere-se ao esforço demasiado como maus tratos cometidos contra sua própria saúde:

Quanto mais perto da prova, mais intensificava meus estudos e menos momentos para lazer eu me disponibilizava. Cheguei a tomar guaraná cerebral e teve uma época em que eu tomava energéticos todas as noites para estudar até mais tarde. Eu me maltratava muito. Hoje eu não faria isso, comprometer a minha saúde assim por uma prova. Mas na época eu só pensava em aumentar meus rendimentos nos estudos para passar em concursos (E6, 2019).

E1, ao relatar ter sentido os efeitos da sobrecarga de atividades com o comprometimento da sua saúde mental, ao ser questionada sobre a procura por ajuda médica, a estudante que realizou tratamento por cerca de dois anos, descreve sua experiência:

Resolvi procurar um médico quando percebi que as crises de choro e o sentimento de não dar conta do trabalho, não dar conta da faculdade (e todo os outros setores da minha vida) começaram a ser recorrentes. Às vezes, essas crises eram ao sair da empresa em que eu trabalhava, aconteciam no meio da rua e o sentimento era de que estava tudo errado e eu não sabia mais para onde seguir. Outras vezes as crises de choro aconteciam em casa, estudando, principalmente nos finais de semestre. Além disso, também tive gastrite causada pelo estresse e ansiedade. Precisei de tratamento com antidepressivo, Rivotril® e omeprazol feito com acompanhamento de um psiquiatra e um gastro. Além dos remédios para relaxamento muscular (eu tinha muitas contusões) e terapias alternativas (fiz ventosaterapia, massoterapia e acupuntura). Não sei se surtiram efeito, pois larguei o tratamento com o psiquiatra por conta própria por não querer mais viver “dopada”, essa não era a vida que eu imaginava para mim, e ainda tenho crises de choro, mas de forma mais espaçada e contusões (E1, 2019).

Questionados se acreditavam se esses momentos atrapalharam no desempenho acadêmico, os entrevistados foram unânimes em afirmar que sim, embora alguns ponderem sobre a causa das dificuldades encontradas. E2 atrasou a

conclusão do curso e atribui o mau desempenho no final do curso à necessidade de dividir o tempo com o emprego.

Com certeza isso foi determinante para o meu desempenho acadêmico, caso contrário eu teria me formado muito antes do previsto. Nos primeiros semestres eu fazia mais cadeiras e ia para as aulas mais disposta, pois não trabalhava ainda, e isso fez com que eu alavancasse meu desempenho, porém conforme os semestres foram passando, consegui empregos e isso fez com que eu reduzisse a qualidade nas entregas ocasionando um mau desempenho (E2, 2019).

Ainda na mesma questão, E3 atribui o mau desempenho na Universidade às crises de pânico, diagnóstico obtido enquanto tentava conciliar a atividade acadêmica e profissional: *“Infelizmente já tive crises de pânico na aula, a ponto de ter que ir embora, no meio do período. Também já tive crise de ansiedade durante uma prova e não consegui entregar conforme eu gostaria”*.

E7 contribui para a análise das repercussões deste mal-estar generalizado entre os estudantes-trabalhadores, explicando o efeito do estresse no dia-a-dia deste grupo, mesmo que fora dos ambientes acadêmicos e profissionais: *“Isso impede que eu desfrute de momentos bons e intensifica o mal-estar”* (E7, 2019). Paula (2007) observa que Guerreiro Ramos atentou-se para as mazelas do comportamento comportamentalista quando absorvido no âmbito pessoal:

De acordo com Guerreiro Ramos, para enfrentar os desafios impostos pela sociedade, os indivíduos interiorizam a síndrome comportamentalista e seus padrões cognitivos. De um modo geral, esta interiorização ocorre sem ser notada pelo indivíduo, transformando-se em uma segunda natureza, e a organização, capturada que está pela própria síndrome, não pode ajudar o indivíduo a superar essa situação (RAMOS, 1995 *apud* PAULA, 2007, p. 178).

E1 revela que, na época em que trabalhava em uma organização de política gerencialista, precisou de tratamento médico, por sintomas relacionados ao desgaste emocional. Ainda que sua saúde estivesse necessitando de atenção, a estudante sentia-se culpada pelo mau desempenho acadêmico.

Deixei de fazer duas provas no mesmo dia por ter ido para emergência do hospital, devido a uma crise de ansiedade e deixei de entregar alguns trabalhos. Todas as vezes que não entreguei algum trabalho foi por não ter conseguido finalizá-lo a tempo devido outros compromissos. Mas sempre que isso ocorria, eu me sentia extremamente culpada e incompetente, até

mesmo a decisão de não realizar me deixa com um péssimo sentimento (E1, 2019).

O relato de E1 mostra que o uso fora do contexto organizacional do conceito dos princípios generalistas, como o de resultados, é inadequado para a esfera pessoal da vida do trabalhador. Ainda estudando Guerreiro Ramos (RAMOS, 1995 *apud* PAULA, 2007, p. 180), ressalta-se a importância de manter os métodos científicos aplicados apenas aos ambientes aos quais foram criados: “Para Guerreiro Ramos, embora o deslocamento de conceitos seja um meio valioso e legítimo de formulação teórica, há o risco de uso inapropriado de conceitos com resultados diferentes dos pretendidos”.

A sobrecarga presente na rotina dos estudantes-trabalhadores é percebida, também, quando são questionados sobre suas atividades de lazer, prática de atividades físicas e frequência nas mesmas. Todos os entrevistados responderam de forma que pode-se induzir a percepção da prática como um método de fuga ao ritmo de resultados. As respostas mais frequentes sobre o motivo de praticarem tal atividade foram: “desopilar, recarregar (as energias), se conectar consigo mesmo, relaxar”.

Os trabalhadores de organizações gerencialistas são acionados durante seus períodos fora da empresa, contribuindo para a sensação de não parar de trabalhar. E7 fala sobre vantagens de trabalhar mesmo fora do ambiente organizacional:

Estou sempre online. Whatsapp funciona full-time pra mim. Se eu tenho uma demanda e tenho oportunidade de resolver alguma coisa na hora, por que eu vou esperar para responder no outro dia? Já respondo na hora mesmo e é menos uma coisa para resolver depois. E, além disso, meus clientes gostam da minha agilidade (E7, 2019).

Em contrapartida, E5 fala sobre a falta de tempo durante a semana e suas motivações no momento de descanso: “Gosto de sair para beber com os amigos e também de ficar em casa assistindo séries. (...) São formas de relaxar depois de uma semana estressante. Durante a semana, não tenho tempo para nada, praticamente, somente trabalho e faculdade”.

E6 resume o sentimento de cansaço e o momento de descanso com a expressão “*esvaziar a mente*”, fazendo menção à metodologia gerencialista de estar sempre produzindo e à necessidade fisiológica, enquanto seres humanos que somos. Esvaziar a mente seria uma forma de suspender a metodologia gerencialista por um momento.

É o meu momento de relaxar depois de uma semana cansativa. É quando eu esvazio a mente e me concentro só nos momentos bons com ela (a filha). É o meu momento de recarregar as energias. Acho que todo mundo precisa de momentos de recarregar as energias para aguentar a próxima semana, sem isso a gente enlouquece, é uma necessidade, né? Seja puxando ferro na academia, correndo no Guaíba, indo ao cinema... sei lá, tem que ter o momento de esvaziar a mente. O meu é com a minha filha na praça, onde a minha atenção é só dela, e não me preocupo (ou pelo menos tento) com mais nada (E6, 2019).

O respondente E7 fala em “alívio” na prática de esportes.

Descarrego a adrenalina da semana, a tensão. É um momento de alívio para o cérebro. Quando a gente trabalha demais, a cabeça precisa descansar. Essas atividades me permitem esse alívio, enquanto eu faço musculação ou corro, o cérebro não está trabalhando e nem estudando, é um descanso. No futebol é um momento de descontração, é bom também (E7, 2019).

O período de lazer ou de descanso é considerado um valor de riqueza, como E3 define, um luxo: “*Porque eu vou fazendo o que é mais urgente primeiro, porque, às vezes, me dou o luxo de descansar durante a semana e acabo perdendo os prazos e porque em algumas ocasiões eu precisei ficar trabalhando ao invés de ir para aula*”.

Entre ter que obedecer aos cronogramas, entregas, produzir acadêmica e profissionalmente e ter uma vida social saudável, a respondente E1 fala sobre a importância de manter o equilíbrio entre as atividades.

Acredito que equilíbrio é o mais importante para nos mantermos saudáveis. Há pouco tempo descobri que a mente pode nos adoecer, por isso é importante descansá-la. Mas vivemos em uma sociedade que exige muito do nosso tempo, descobri que o descanso ativo me ajuda a relaxar e manter minha saúde física e mental em ordem (E1, 2019).

Ainda, sobre a procura de manter um equilíbrio emocional, E3 relata que, com o tempo, a rotina sobrecarregada a fez perceber a necessidade de praticar uma atividade para manter-se saudável: *“Senti que precisava encontrar um tempo para relaxamento durante a correria da rotina. Pratico Yoga e meditação, estas atividades me permitem controlar os pensamentos, me conectar com o eu interior e acalmar o exterior”*.

Os relatos citados acima são trechos da pesquisa elaborada por este trabalho. Eles refletem o que o gerencialismo representa na vida dos respondentes desta pesquisa. Os entrevistados falam em pressão por resultados, rotina sobrecarregada, doenças psiquiátricas. A pesquisa, então, buscou compreender como acontece a pressão por resultados e a construção da rotina sobrecarregada, das quais os entrevistados se referem.

E4 diz já ter escolhido deixar de realizar atividades de lazer ou acadêmicas para priorizar uma atividade profissional, quando questionado sobre o motivo, o mesmo alegou ter sofrido *“pressão no serviço para a entrega de um projeto”*. O entrevistado então explicou o que entende por pressão:

A pressão é verbal, um ambiente em que tu sente desconfortável, pressão dos próprios gerentes e empresa. De uma forma sutil, os chefes perguntam sobre o andamento da demanda e fazem afirmações que te dão insegurança sobre tua estabilidade no emprego. As vezes os chefes dão a entender que se tu não conseguir entregar a demanda dentro do prazo estipulado, o problema é tu, e não o prazo muito curto. A sensação é de ser ameaçado de demissão caso não cumpra a entrega dentro do prazo (E4, 2019).

E3 relata o mal-estar percebido na forma de penalização:

O costume de trabalhar aos finais de semana na empresa em que eu trabalho é bem comum. Inclusive há “convocações” quando surge alta demanda e quem não se prontifica a ir fica visado pela chefia. Não que vá assinar uma advertência, mas já aconteceu de me negarem benefícios e me chamarem atenção por não ter colaborado com o grupo (E3, 2019).

Inclusive fora do ambiente organizacional, a pressão é citada. E5 menciona a pressão social na escolha por uma profissão:

Acredito que escolhi o curso de Administração mais pela pressão de ter que sair do ensino médio e já ingressar em alguma faculdade. Com essa

pressão e também por acreditar que a Administração era um curso amplo, com bastantes oportunidades em diferentes áreas, acabei escolhendo o curso. Inicialmente, meu interesse era principalmente na área de Marketing, pois eu também estava em dúvida entre Publicidade e Propaganda e achava o Marketing um meio termo entre os dois cursos. Ao passar dos semestres, minha vontade de mudar outro curso ia crescendo, mas acabei seguindo para "não perder o tempo já investido" (E5, 2019).

E5 relata ter sofrido uma pressão social, que o levou a escolher o curso de administração e concluí-lo, mesmo com interesses em outras áreas. Mas no relato acima, é possível perceber que o próprio indivíduo submeteu-se a este sentimento. Quando é dito que um dos motivos para não trocar de curso seria o de não perder o tempo já investido, o mesmo se vale de um discurso gerencialista de resultados que, neste caso, é o diploma de bacharelado, mesmo sem nenhum superior lhe cobrando tal decisão.

Gaulejac (2007) observa que o assédio moral é proveniente da pressão exercida no ambiente organizacional. O autor observa que a organização não é, por si só, tirana, mas a gestão exercida nela, por ser de atividade humana, pode cometer abusos. O fato de E3 e E4 sentirem-se ameaçados pela não entrega dentro de um prazo não deveria dizer a respeito das suas capacidades (ou falta delas), mas da capacidade da gestão em gerenciar o tempo necessário para a entrega.

Do mesmo modo, o sofrimento psíquico, ao qual E5 se submeteu, ao não se permitir trocar de curso, diz respeito ao contexto em que o mesmo pertence, uma sociedade que exige resultados (graduação) o mais rápido possível, sem interessar-se pelo bem-estar do indivíduo que está executando a ação. No Relatório do Conselho Econômico e Social de 2001 (BEBOUT, 2001 *apud* GAULEJAC, 2007), sofrimento psíquico pelo assédio moral é individualmente percebido pelos indivíduos que estão sob o mesmo contexto de gestão, com pressão intensa.

Gaulejac (2007) observa, também, que todos os indivíduos sob o mesmo contexto sofrem a mesma pressão, ou seja, a pressão é transferida de um indivíduo a outro, como se a mudança no comportamento dos indivíduos fosse a solução dos problemas. Porém, para fins de quebrar a cadeia de assédio moral e pressão, o autor considera que a gestão precisa olhar para os indivíduos como pessoas, não como produção, e ouvi-los, para que possam atingir os resultados de maneira eficiente e saudável.

Assim, é garantido concluir que os indivíduos submetidos a este sistema gerencial sofrem com a política utilizada em relação aos prazos e entregas. Através dos discursos dos estudantes-trabalhadores, é visível que o gerencialismo desenvolve mecanismos de controle, mesmo fora dos ambientes organizacionais, induzindo a procura de melhoria da performance e, como consequência, deterioração da saúde destes indivíduos. Por fim, fica evidente, por meio da análise das entrevistas, que o gerencialismo age de forma prejudicial na saúde dos estudantes-trabalhadores da Escola de Administração desta Universidade.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o estudo apresentado, é possível observar que o modelo gerencialista de gestão está presente em diferentes setores da economia, e que os estudantes-trabalhadores da Escola de Administração da UFRGS estão submetidos aos seus efeitos, mesmo que em posições hierárquicas diferentes dentro das organizações e atuando em diferentes mercados. A busca pela melhoria da performance e o autodesenvolvimento abrange as esferas pessoais e acadêmicas, nas vidas do grupo estudado, mantendo a premissa de utilitarismo presente, levando a conclusão de que o gerencialismo foge das estruturas das organizações para a vida pessoal do profissional.

Os indivíduos imersos neste sistema gerencial procuram gerenciar seus tempos de trabalho, estudo e lazer, para que tenham o máximo de rendimento em cada tarefa. Na busca por essa maximização dos resultados, acabam sobrecarregando a si mesmos. A dedicação às atividades acadêmicas é comprometida com o uso do tempo que deveria ser dedicado aos estudos, para uso de atividades profissionais, restringindo a produção acadêmica aos períodos em que o estudante-trabalhador reconhece que precisa priorizar a graduação, em frente às outras demandas.

Os entrevistados neste trabalho utilizaram, inclusive, o discurso gerencialista, para justificar a não dedicação nas atividades acadêmicas, relatando utilizarem o critério de investimento de tempo em relação ao resultado, admitindo que, quando se trata de atividades com resultados mais baixos, investem menos esforço para realizá-las, não reconhecendo valor nestas atividades. Assim, nota-se que, ao iniciar o curso, os alunos investem mais tempo e dedicação à produção

acadêmica, o que diminui ao longo do curso, quando estes alunos priorizam as atividades profissionais e limitam seu comprometimento com a Universidade, buscando um equilíbrio dentro das suas rotinas.

Porém, convém salientar que o conhecimento adquirido na sala de aula, se não contextualizado com o mercado ao qual estão expostos os alunos, cria um espaço de distanciamento entre o curso e a atividade profissional. Este distanciamento pode promover o desinteresse acadêmico em casos mais extremos e acarretar no atraso da diplomação do estudante. Para resolução de tal conflito, o meio ambiente ao qual os alunos estão em ação deve ser contextualizado com produção científica próxima às qualidades exigidas pelo mercado. A escolha de dedicar-se a uma atividade ou a outra vem da sensação de sobrecarga, enfrentada pelos estudantes-trabalhadores, que enfrentam jornada dupla (ou tripla), com exigências de competências diferentes.

Alguns dos entrevistados não percebem os sintomas do estresse como doença, embora tenham relatado dores de cabeça, sensação de cansaço, dores musculares. Porém, todos os entrevistados dizem ter enfrentado momentos de estresse, alguns com agravamento do quadro, precisando de tratamento para crises de ansiedade, de estresse agudo e de pânico.

A pressão pelo resultado também propicia a busca de drogas psicoestimulantes por indivíduos que recorrem a este artifício para continuarem produzindo, mesmo que implique na deterioração da saúde, em médio ou longo prazo. As mazelas causadas pelo gerencialismo possuem sintomas e manifestações que iniciam sutilmente. Por isso, é comum que o indivíduo inicie tardiamente a procura por auxílio.

Ao adotar as práticas da organização na sua vida pessoal, o indivíduo torna-se mais dependente da política gerencialista. O uso inadequado das ferramentas gerencialistas, fora do contexto para a qual foram criadas, agrava o mal-estar no indivíduo que, sem o cuidado necessário, entra em um círculo de cobranças, entre priorizar atividades profissionais, acadêmicas e de lazer, alterando o nível de desempenho entre estas atividades.

Não coube a esta pesquisa procurar informações de quantos alunos na Escola de Administração da UFRGS fazem tratamento psiquiátrico por depressão

ou estresse, por esta informação ser confidencial entre paciente e médico assistente. Também não foi abordado o uso de drogas entre os estudantes, psicoestimulantes ou de efeitos calmantes, por considerar que esta seria uma questão de estudo aprofundada, que mereceria, além da pesquisa das causas que levaram ao uso, também a pesquisa dos efeitos, da frequência de consumo entre outras informações, que não são interesse desta pesquisa.

Dentre as possibilidades de aprofundar o assunto tratando nesta pesquisa, o uso de drogas lícitas e ilícitas por estudantes-trabalhadores submetidos ao sistema gerencialista, sugere-se uma pesquisa tomando como amostra estudantes de diferentes faculdades, que nutrem o sentimento de sobrecarrega com as atividades diárias. A partir desta nova pesquisa, buscar compreender, então, como o gerencialismo contribui para o problema de adoecimento social e de saúde pública.

REFERÊNCIAS

BALASSIANO, Moises; SEABRA, Alexandre Alves de; LEMOS, Ana Heloisa. Escolaridade, Salários e Empregabilidade: Tem Razão a Teoria do Capital Humano? **Revista de Administração Contemporânea**, v.9, n. 4, p. 31-52. Curitiba, out/dez 2005. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v9n4/v9n4a03.pdf>>. Acesso em 07 abr. 2019

BARCELLOS, Rebeca de Moraes Ribeiro; DELLAGNELO, Eloise Helena do Livramento; Saliés, Gabriel Portela. Universidade, Sociedade e formação do Administrador: uma reflexão necessária. **Revista de Administração: Ensino e Pesquisa**, v.12, n.4, p. 671-696. Rio de Janeiro, out/nov/dez 2011. Disponível em <<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/155>>. Acesso em 29 abr. 2019.

BAUER, Martin W., GASKELL, George (editores). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução: Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BEZERRA, Sefisa Quixadá et al. DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO ADMINISTRADOR: de práticas didáticas ativas e interdisciplinares. **Revista Internacional de Educação, Saúde e Ambiente**, v. 2, n. 1, p. 25-42, 2019.

BOAVENTURA, Patrícia Silva Monteiro et al. Desafios na formação de profissionais em Administração no Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 2018.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto contexto enferm**, v. 15, n. 4, p. 679-84, 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n4/v15n4a17>>. Acesso em 17 mai. 2019.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, n. 24.Set/out/nov/dez, 2003 Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/rbedu/n24/n24a02.pdf>>. Acesso em 29 abr. 2019.

COELHO, Eleonora Bachi. **O consumo do medicamento ritalina® e a produção do aperfeiçoamento circunstancial**. 2016. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/182747>>. Acesso em 24 mai. 2019.

COSTA, Alessandra de Sá Mello da.; BARROS, Denise Franca.; SARAIVA, Luiz Alex Silva. *Management industry*. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 1, p. 1-6. Rio de Janeiro, jan/mar2014.

CRESWELL, John. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CRUZ, Tarcisio CSC et al. Uso não-prescrito de metilfenidato entre estudantes de medicina da Universidade Federal da Bahia. **Gazeta Médica da Bahia**, n. 1, 2011. Disponível em <<http://www.gmbahia.ufba.br/index.php/gmbahia/article/view/1148>>. Acesso em 24 mai. 2019.

DA SILVA, Annyelle Magda Souza; DE OLIVEIRA, Mayara Evelin Soares; DE OLIVEIRA, Rita Patrícia Almeida. Jovens Administradores e o Mercado de Trabalho. **Caderno de Graduação-Humanas e Sociais-FACIPE**, v. 2, n. 2, p. 39-52, 2015. Disponível em <<https://periodicos.set.edu.br/index.php/facipehumanas/article/viewFile/3052/1663>>. Acesso em 24 mai. 2019.

DIEESE. **São Paulo: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos**, 2019. Disponível em <<https://www.dieese.org.br/>>. Acesso em 02 jun. 2019.

GIFE. Pesquisa aponta papel e impacto de jovens no mercado de trabalho. **O GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas**, São Paulo, 20 ago 2018. Disponível em: <<https://gife.org.br/pesquisa-aponta-papel-e-impacto-de-jovens-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em 07 abr. 2019.

GILL, Rosalind. Análise de discurso. In: BAUER, Martin W., GASKELL, George (editores). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**.

Tradução: Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002, cap. 10, p. 244 – 270.

GAULEJAC, Vicente de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Tradução: Ivo Storniolo. Aparecida, SP: Idéias & Letras, 2007.

GENTILI, Pablo. Neoliberalismo e educação: manual do usuário. In: SILVA, T. T. da & GENTILI, P. (Orgs.). **Escola S.A.:** quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo. Brasília, DF: CNTE, 1996, p. 9-49. Disponível em: <<http://static.recantodasletras.com.br/arquivos/4002523.pdf>>. Acesso em 08 abr. 2019.

KAUFMAN, Herbert. **Time, Chance and Organizations**. Chatham, New Jersey, Chatham House, 1985. In: MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 7 ed. Rio de Janeiro: Record, 1996, p. 57.

LAURE, Patrick. **Les drogues de la performance**. Nancy, França: CHU de Nancy, 1998.

LOPES, Paulo da Costa. A formação do administrador no ensino de graduação: uma reflexão. **Semina: Ciência Sociais**, vol.27, no. 2, p. 187-201. Londrina, Jul./Dez 2006. Disponível em <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/seminasoc/article/view/3749/3009>>. Acesso em 25 abr. 2019.

MARGIS, Regina et al. Relação entre estressores, estresse e ansiedade. **Revista de Psiquiatria do Rio Grande do Sul**, v. 25, n. 1, p. 65-74, 2003. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rprs/v25s1/a08v25s1>>. Acesso em 16 mai. 2019.

MARIN, Solange Regina; QUINTANA André Marzulo. Adam Smith e Francis Ysidro Edgeworth: uma crítica do utilitarismo. **Revista Nova econ.** vol.21 no.2 Belo Horizonte, Mai/Ago 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-63512011000200002&script=sci_arttext>. Acesso em 15 nov. 2018.

MASSON, Valéria Aparecida et al. Vulnerabilidade à Doenças Sexualmente Transmissíveis/AIDS e uso de drogas psicoativas por caminhoneiros. **Revista Brasileira de Enfermagem**, 2010. Disponível em <<http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/82890/1/S0034-71672010000100103.pdf>>. Acesso em 24 mai. 2019.

MATOS, Eliane; PIRES, Denise. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor de saúde e na enfermagem. **Texto Contexto Enferm.** Florianópolis, 2006. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a17>>. Acesso em 20 nov. 2018.

MATTOS, Pedro Lincoln Carneiro Leão de O que diria Popper ao mercado de teoria administrativa? Uma “viagem” da epistemologia à aprendizagem. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Anpad, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; HARTZ, Zulmira Maria de Araujo; BUSS, Paulo Marchiori. Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. **Revista Ciência & Saúde Coletiva, Vol. 5, no.1.** Rio de Janeiro: ABRASCO - Associação Brasileira de Saúde Coletiva, 2000. Disponível em <<https://www.scielo.org/pdf/csc/2000.v5n1/7-18/pt>> Acesso em 17 mar. 2019.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes Motta. A questão da formação do administrador. **Revista de Administração de Empresas, vol. 23, n. 4.** São Paulo, Out/Dez, 1983. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901983000400005&script=sci_arttext>. Acesso em 02 mai. 2019.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 7 ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.

MYERS, Greg. Análise da conversação e fala. IN: BAUER, Martin W., GASKELL, George (editores). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Tradução: Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002, cap. 11, p. 271 – 292.

NICOLINI, Alexandre. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **Revista de Administração de Empresas, vol. 43, n. 2.** São Paulo, Abr/Jun, 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902003000200003&script=sci_arttext> . Acesso em 29 abr. 2019.

OLIVEIRA, Silvio. **Tratado de metodologia científica.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

PARKER, Martin. **Against management: organization in the age of managerialism**. Cambridge: Polity Press, 2002.

PAULA, Ana Paula Paes de. Guerreiro Ramos: resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 40, p. 169-188, 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302007000100010&script=sci_arttext&lng=pt>. Acesso em 11 mai. 2019.

PICCININI, Valmíria; ALMEIDA, Marilis Lemos; OLIVEIRA, Sidinei Rocha de. **Sociologia e administração: relações sociais nas organizações**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2011.

RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de administração pública**, v. 18, n. 2, p. 3-12, 1984. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/10559> > Acesso em 11 mai. 2019.

RAMPAZO, Adriana Vinholi. O *management* e o projeto de controle do mundo. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 2, n. 4, p. 591-641, Belo Horizonte, Ago 2015. Disponível em <<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/2760>> Acesso em 17 mar. 2019.

ROESCH, Sylvia. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RUAS, Roberto Lima. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos poucos explorados. **REAd: revista eletrônica de administração, edição 15, v. 6 n.3**. Porto Alegre, mai/jun. 2000. Disponível em <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/19335>>. Acesso em 29 abr. 2019.

SENNET, Richard. **A Corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Trad. Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 1999

WOOD JR, Thomaz; PAULA, Ana Paula Paes de. Pop-Management: Contos de paixão, lucro e poder. **Revista Organizações & Sociedade**, vol. 9, n.24 Salvador, Mai/Ago 2002. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v9n24/03.pdf>>. Acesso em 17 mar. 2019

WOOD JR, Thomaz; PAULA, Ana Paula Paes de. Mídia especializada e cultura Management. **Revista Organizações & Sociedade**, vol. 13, n.38 Salvador, Jul/Set 2006. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v13n38/a06v13n38.pdf>>. Acesso em 16 mar. 2019.

**APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA VOLTADO PARA OS
ESTUDANTES-TRABALHADORES DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA
UFRGS**

1. Você é funcionário de empresa:
 - a. Privada
 - b. Pública
 - Possui negócio próprio
2. Em qual regime de trabalho se enquadra:
 - a. Trabalhador formal – CLT
 - b. Trabalhador informal – sem vínculo na CLT
 - c. Trabalhador autônomo
 - d. Empresário
 - e. Aposentado
 - Outros
3. Idade:
4. Semestre em que se encontra no curso de Administração:
5. Estado civil:
- f. 6. Filhos:
 - g. Não.
 - Sim. Quantos?
7. Setor em que trabalha:
8. Cidade onde reside:
9. Cidade onde trabalha:
10. Porque escolheu o curso de administração?
11. Você já precisou trancar sua matrícula no curso por algum tempo? Se sim, por quanto tempo e por qual motivo?
12. Na sua percepção, quais os maiores desafios para ter um bom desempenho na universidade?
13. Já deixou de realizar alguma tarefa ou avaliação acadêmica? Por que?
14. Como você divide o seu tempo entre o estudo e o trabalho?
15. Quanto tempo por dia você se dedica ao trabalho fora da organização?
16. Você já se questionou se deveria priorizar seu desempenho acadêmico ou seu desempenho profissional?
17. Se tiver que escolher entre uma atividade para entregar com qualidade, qual seria?

18. Onde você busca informações para se manter informado do que está acontecendo no meio corporativo?
19. Qual gênero de leitura você consome? Com que frequência?
20. Qual a sua atividade de lazer?
21. Por que você se identifica com essa atividade?
22. Antes de começar a faculdade, já praticava esta atividade?
23. Já resolveu problemas relacionados ao trabalho enquanto estava em horário de aula? Se sim, há frequência neste ato?
24. Já deixou de realizar atividades de lazer para trabalhar ou resolver assuntos relacionados ao trabalho? Se sim, com que frequência?
25. Já deixou de realizar atividades de lazer para estudar ou realizar atividade acadêmica? Com que frequência isso ocorre?
26. Você já percebeu sintomas de cansaço ou estresse durante as aulas ou atividades acadêmicas?
27. Se sim, acredita que eles foram determinantes para o seu desempenho nestas atividades?
28. O que você gostaria de fazer assim que estiver formado?