

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

A CONSTITUIÇÃO DO SUJEITO-ADMINISTRADOR

EVELINE DE OLIVEIRA GOMES

**MARINGÁ
2012**

EVELINE DE OLIVEIRA GOMES

A CONSTITUIÇÃO DO SUJEITO-ADMINISTRADOR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Organizações e Empreendedorismo. Linha de Pesquisa: Organizações, Estratégia e Trabalho. Orientador: Prof. Dr. João Marcelo Crubellate.

MARINGÁ
2012

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central - UFGD

658.4
G633c Gomes, Eveline de Oliveira.
 A Constituição do Sujeito-administrador / Eveline
de Oliveira Gomes – Maringá-PR : UEM, 2012.
 102 f.

 Orientador: Prof. Dr. João Marcelo Crubellate.
 Dissertação (Mestrado em Administração)
Universidade Estadual de Maringá.

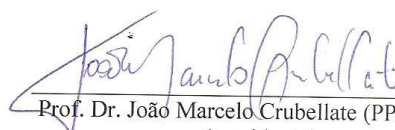
 1. Administradores – Profissão. 2. Administrador
(sujeito). 3. Foucault, Michel. I. Título.

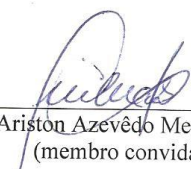
EVELINE DE OLIVEIRA GOMES

A CONSTITUIÇÃO DO SUJEITO ADMINISTRADOR

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovada em 14 de dezembro de 2012.


Prof. Dr. João Marcelo Crubellate (PPA-UEM)
(presidente)


Prof. Dr. Ariston Azevêdo Mendes (EA-UFRGS)
(membro convidado)


Prof. Dr. Francisco Giovanni David Vieira (PPA-UEM)
(membro)

Aos administradores.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar à Deus, por estar comigo em todos os momentos, guiando meus passos aonde quer que eu ande; jamais esquecerei do dia 15/06/2010, quando coloquei a Sua Vontade acima das minhas escolhas e, assim, tive a oportunidade de trilhar mais esse caminho na minha vida acadêmica.

Ao Prof. Dr. João Marcelo Crubellate não só pela orientação deste trabalho mas também por proporcionar que eu estudasse o administrador, algo que eu já desejava desde a graduação. Agradeço ainda pelos ensinamentos e pelo tempo investido na minha formação acadêmica, além do convívio sempre edificante.

Ao Prof. Dr. Mauricio Reinert, pelas contribuições no exame de qualificação e por me incentivar a ousar mais.

Ao Prof. Dr. Francisco Giovanni David Vieira, pelas contribuições inestimáveis, tanto no exame de qualificação quanto na banca de defesa.

Ao Prof. Dr. Ariston Azevêdo Mendes, por participar na banca de defesa e pelas contribuições que com certeza tornaram este trabalho melhor.

A todos os professores do PPA/UEM que compartilham seu conhecimento e sua experiência tanto dentro quanto fora da sala de aula.

Ao Bruhmer e demais funcionários da UEM, pela atenção e pronto atendimento às muitas dúvidas e solicitações que sempre surgiam.

À minha família, por ter me apoiado e suportado ao longo desses dois anos. Meu pai Eli, meus irmãos Eliandro, Evandro e Évellin, obrigada! Vocês foram fundamentais! E em especial à minha mãe, Maria Camargo, que sempre me teve em suas orações mesmo não concordando com Michel Foucault.

Às amigas de Dourados, Karina e Fernanda, que entenderam e compreenderam a minha ausência e que sempre estão comigo quando eu mais preciso.

Às amigas de São Paulo, Daniele, Elaine, Luciene e Marta, que proporcionaram momentos de descontração e planejamento ao longo dessa jornada. Dani, que venha a Inglaterra!

Aos novos amigos de Maringá, Francielli, Juliana, Marcela, Virgínia e William, com quem compartilhei as dificuldades e as delícias de cursar um mestrado.

Aos novos amigos que não são de Maringá e com quem, além de compartilhar o mestrado, compartilhei o fato de que estudar longe de casa, não importa a distância, também tem suas dores e recompensas: Anderson, Eloisa, Grace, Haroldo, Lia, Pedro e Vitor, obrigada!

À Lia agradeço especialmente por ter me suportado nos momentos finais da dissertação, cuidando para que eu não saísse do caminho traçado: obrigada pelas conversas, pelos conselhos, pelas risadas, pelas trocas de ideias, sempre enriquecedoras, às vezes até mais para o meu trabalho do que para o seu. Só tenho a dizer o seguinte: conte comigo para o que precisar!

À Grace, agradeço pelo convívio, amizade e companheirismo, por me mostrar Londrina e me permitir adentrar sua família. Obrigada pelos passeios, pelas conversas, pelas muitas risadas e também pela parceria nos artigos. Que possamos escrever juntas outras vezes mais.

À Juliana agradeço pela hospitalidade, pela amizade e também por não duvidar da minha capacidade, especialmente na reta final. Espero que uma hora dessas possamos colocar a Teoria Institucional para conversar com Michel Foucault!

À Universidade Federal da Grande Dourados/UFGD, onde atuo como Administradora desde 2007 e onde também fiz minha graduação, pela oportunidade de afastar-me do trabalho, o que permitiu que eu viesse para a UEM, minha primeira opção de Mestrado.

Aos colegas da Faculdade de Educação da UFGD que, assumindo minhas atividades, proporcionaram o meu afastamento e um melhor aproveitamento do curso.

Aos colegas Administradores da UFMS e da UFGD, que cederam seu tempo e um pouco de si mesmos para esta dissertação, ofereço meu agradecimento especial e o desejo de que, com isso, tenham vislumbrado uma nova forma de vivenciar a profissão, talvez não tão ligada ao ideal de sucesso do tipo “presidente da empresa” mas sim ao fato de que toda profissão é uma escolha e o que vale, na vida, é o que fazemos com essa escolha.

*“Ninguém entrará na ordem do discurso se não
satisfizer a certas exigências ou se não for, de
início, qualificado para fazê-lo”.*

Michel Foucault

RESUMO

GOMES, Eveline de Oliveira. **A constituição do sujeito-administrador.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA), Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, 2012.

O objetivo deste estudo foi analisar a constituição do sujeito-administrador tendo por base teórica as concepções de sujeito e de discurso para Michel Foucault. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, do tipo semiestruturada, com administradores que atuam em duas universidades públicas do estado do Mato Grosso do Sul bem como foram também reunidos documentos relevantes para a profissão tais como normas, regulamentos, projetos político-pedagógicos além de publicações não científicas da área de Administração. Os dados foram analisados a partir de elementos da análise foucaultiana do discurso, especialmente aqueles expressados em *A Ordem do Discurso* (2008) e *História da Sexualidade 2* (2010b). Buscou-se evidenciar, a partir do controle discursivo, as organizações que contribuem para a constituição do sujeito-administrador, como o sistema CFA/CRA e o MEC. Quanto à constituição ética, aspectos como a valorização profissional, a experiência e a prática profissional e o sentir-se reconhecido como um profissional detentor de conhecimento específico também ficaram evidenciados ao longo da análise.

Palavras-chave: Trabalho Ético; Michel Foucault; Constituição do Sujeito; Discurso; Administrador.

ABSTRACT

GOMES, Eveline de Oliveira. The constitution of the administrator subject. Dissertation (Master in Management) – Post Graduation Program in Business Administration. Universidade Estadual de Maringá, (UEM), 2012.

The aim of this study was to analyze the constitution of the subject-administrator based on the conceptions of subject and discourse for Michel Foucault. Data collection was conducted through interviews, semi-structured type, with administrators working in two public universities in the state of Mato Grosso do Sul and were also gathered some documents relevant to the profession such as rules, regulations, political-pedagogical project plus some non-scientific publications in the area of Administration. Data were analyzed from elements of Foucauldian discourse analysis, especially those expressed in *The Order of Discourse* (2008) and *The History of Sexuality 2* (2010b). We sought to show, from the discursive control, organizations that contribute to the constitution of the subject-administrator as the system CFA/CRA's and MEC. Regarding the ethical constitution, issues such as professional development, experience and professional practice and feel recognized as a holder of professional expertise were also evident throughout the analysis.

Key-words: Ethical Work; Michel Foucault; The Constitution of the Subject; Discourse; Administrator.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quantidade de Entrevistados por Instituição	48
Quadro 3 - Competências do Administrador	55
Quadro 4 - Primeiro currículo mínimo em Administração.....	58
Quadro 5 – Relação de Documentos Coletados	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Análise de Discurso
ANGRAD	Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CES	Câmara de Educação Superior
CFA	Conselho Federal de Administração
CNE	Conselho Nacional de Educação
CPDOC	Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea da Fundação Getúlio Vargas
CRA	Conselho Regional de Administração
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
EBAP	Escola Brasileira de Administração Pública
FAAP	Fundação Armando Álvares Penteado
FAMA	Faculdade de Tecnologia Machado de Assis – Curitiba/PR
FEI	Fundação Educacional Inaciana “Pe. Sabóia de Medeiros”
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IDORT	Instituto para o Desenvolvimento e Organização Racional do Trabalho
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
PCC	Plano de Cargos e Salários
PPP	Projeto Político Pedagógico
PUC	Pontifícia Universidade Católica
SESu	Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação
UCG	Universidade Católica de Goiás
UEL	Universidade Estadual de Londrina
UEM	Universidade Estadual de Maringá
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

UFMT	Universidade Federal do Mato Grosso
UFPI	Universidade Federal do Piauí
UFRR	Universidade Federal de Roraima
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFMS	Universidade Federal de Santa Maria
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Justificativa	13
1.2	Estrutura do Trabalho	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	Constituição do Sujeito em Michel Foucault	15
2.1.1	O saber e o poder	16
2.1.2	A noção do cuidado de si	26
2.1.3	Foucault e a Ética	28
2.2	Discurso em Michel Foucault	31
2.3	O Profissional Administrador no Brasil	35
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	43
3.1	Especificação do Problema	44
3.1.1	Perguntas de Pesquisa	44
3.2.1	Especificando o nível de análise e o recorte da pesquisa	44
3.4	Coleta e Análise dos Dados	45
3.4.1	Coleta de Dados	45
3.4.2	Seleção dos participantes da pesquisa	47
3.4.3	Análise dos dados	48
4.	O SUJEITO-ADMINISTRADOR EM FACE DO CONTROLE DISCURSIVO	54
4.1	O MEC e o Projeto Político Pedagógico: considerações acerca da formação do sujeito-administrador	54
4.2	O conselho de classe, a regulamentação da profissão e o sujeito-administrador	64
5.	A CONSTITUIÇÃO ÉTICA DO SUJEITO-ADMINISTRADOR	69
5.1	Escolha profissional: a construção do sujeito-administrador	69
5.2	Ser Administrador: o que é necessário?	73
5.3	Agir sobre si: o sujeito-administrador em constante elaboração	79
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
	REFERÊNCIAS	89
	APÊNDICE A	97
	APÊNDICE B	100
	ANEXO A	102

1 INTRODUÇÃO

A Administração é considerada uma ciência recente quando comparada com outros campos científicos como a física ou a química, por exemplo, ainda que se possa traçar um caminho de ações administrativas que remontam à civilização suméria, a 5.000 a.C. O mesmo ocorre com a profissão de administrador, especialmente no Brasil, onde foi reconhecida apenas no ano de 1965, embora a figura do administrador tenha sido referenciada em legislação comercial do ano de 1850 (CFA, 2010). Amplamente estudado dentro da Administração, o administrador é muitas vezes retratado como o executor das ações administrativas dentro da organização. Esses trabalhos giram em torno de assuntos tão diversos quanto a percepção de alunos de graduação sobre o que representa ser administrador (BATISTA-DOS-SANTOS ET AL, 2010), a formação ética do profissional (XAVIER ET AL, 2006), a relação entre espiritualidade e a formação profissional (CORDEIRO, 2009) e seus hábitos de leitura (COSTA, 2006). Vê-se, portanto, que o administrador como objeto de pesquisa proporciona diversificadas possibilidades de estudo sendo que uma das abordagens possíveis é aquela fundamentada no pensamento de Michel Foucault.

Michel Foucault foi um profícuo autor do século XX que embora seja algumas vezes nomeado filósofo e em outras historiador, é mais adequadamente considerado um pensador, pois seus temas e abordagens dificilmente podem ser contemplados por apenas uma disciplina (FONSECA, 2003). Seus estudiosos normalmente dividem sua produção em três fases: arqueológica, genealógica e ética, o que não significa que a sua leitura e estudo devam ser pautados ou restringidos por essa divisão. O que marca cada uma dessas fases não é uma total mudança de direção ou de pensamento mas, de acordo com Oksala (2011, p. 10), “a introdução de um novo eixo de análise, que resultou numa visão mais abrangente”. Outros autores trazem classificações diferentes para a obra de Foucault, como Fonseca (2003), por exemplo, que destaca a possibilidade, referenciada por Salma Tannus Muchail em uma conferência, de as obras de Foucault serem agrupadas em três momentos diferentes, classificados de acordo com as intenções do autor: os “escritos em que a preocupação com as práticas discursivas está ausente, aqueles em que ela predomina e aqueles em que Foucault aponta as relações desta prática com as não-discursivas, ou seja, com as práticas econômicas, sociais e culturais” (p. 22).

Pode-se dizer, entretanto, que uma preocupação principal perpassa os escritos de Michel Foucault, ainda que muitas vezes isso ocorra de forma velada: a preocupação com o sujeito e sua constituição (CASTRO, 2009; DELEUZE, 2005; FONSECA, 2003). Essa perspectiva de entendimento está centrada na concepção de que o sujeito é produto de uma construção que se efetiva por meio de relações de saber e de poder de uma sociedade, além de uma relação do sujeito consigo mesmo. Para Foucault (2010a; 2010b) o sujeito é ser histórico, construído ao longo do tempo e transpassado por essas relações que se constituem no espaço discursivo aonde o sujeito transita e de onde absorve elementos que contribuem para sua constituição. Assim, o campo da Administração pode ser entendido como o espaço discursivo aonde o sujeito pode se constituir enquanto profissional da área sendo que os espaços em que o administrador exerce a sua profissão se traduzem nos lugares institucionais onde esse discurso é produzido, apropriado e reproduzido pelo profissional.

Adicionalmente, é importante destacar que, na Administração, o pensamento de Foucault é utilizado com muita frequência no tratamento da temática do poder, sendo Prestes Motta (1981) considerado um dos primeiros estudiosos brasileiros a utilizar essa abordagem. Já em relação à constituição do sujeito, entretanto, não se encontram com frequência abordagens que analisem o processo de constituição de si a partir da ótica do sujeito. Trabalhos como o de Chaves (2010), que aborda a constituição do sujeito quase que exclusivamente a partir das relações de saber são mais prováveis de serem encontrados, assim como o estudo da profissão docente em diversas áreas mas, principalmente, nas áreas ligadas às Ciências Humanas/Licenciaturas, como Pedagogia, História, Geografia e Letras, por exemplo (RIPE, 2011; MOSQUERA ET AL, 2009).

Quanto a uma análise do sujeito-administrador e que também leve em consideração a relação consigo mesmo, esta ainda não foi trabalhada de forma específica dentro dos estudos organizacionais, especialmente utilizando-se o pensamento de Michel Foucault, sendo que no âmbito do próprio Programa de Pós-Graduação em Administração da UEM (ainda na parceria com a UEL¹) não foram desenvolvidos, também, trabalhos que tivessem por foco o profissional administrador de forma exclusiva. Faz-se necessário, ainda, citar o trabalho de Verchai e Crubellate (2011) que, embora não relacionado à profissão de administrador, está inserido no campo dos estudos organizacionais ao analisar a relação entre controle organizacional e a constituição do sujeito-juiz-do-trabalho, além de também fazer parte dos

¹ Universidade Estadual de Londrina

estudos que deram origem ao projeto de pesquisa ao qual a presente dissertação está vinculada.

Assim, o presente trabalho toma como fio teórico condutor de seu desenvolvimento a constituição do sujeito sob a ótica foucaultiana e a concepção de discurso para o mesmo autor, procurando responder ao seguinte problema de pesquisa:

Como ocorre a constituição do sujeito-administrador atuante em universidades públicas do estado do Mato Grosso do Sul?

Dessa forma, ao estabelecer as universidades públicas como *lócus* de pesquisa, busca-se delimitar um dos locais onde o sujeito-administrador pode exercer o seu discurso ainda que esse local se constitua em um aspecto secundário para a presente dissertação. Não se pretende, portanto, analisar especificamente a influência da universidade na constituição do sujeito-administrador mas indicar que os profissionais entrevistados para o desenvolvimento deste trabalho estão vinculados a este ambiente organizacional.

Quanto aos objetivos específicos, estes foram estabelecidos da seguinte forma:

- a) Identificar o surgimento do sujeito-administrador no Brasil;
- b) Descrever os dispositivos de controle discursivo presentes na constituição do sujeito-administrador;
- c) Descrever as técnicas de si que contribuem para a constituição do sujeito-administrador;
- d) Analisar a constituição do sujeito-administrador;

Para atingir esses objetivos, utilizou-se de metodologia qualitativa, analisando-se dados primários e secundários. Os dados primários foram provenientes de entrevistas semiestruturadas, gravadas e transcritas, junto a quinze administradores vinculados a duas universidades federais no estado do Mato Grosso do Sul enquanto que os dados secundários consistiram das normas, regulamentos e leis que regem a profissão do administrador além da legislação que regulamenta a oferta de cursos de graduação em Administração e projetos políticos pedagógicos de algumas universidades brasileiras. Também entraram no rol de documentos a serem analisados alguns volumes de periódicos informativos da área como a Revista Brasileira de Administração e a Revista Administradores, de forma a complementarem a análise, sendo esta realizada na perspectiva foucaultiana da análise do discurso.

1.1 Justificativa

A proposta do presente trabalho, de investigar como ocorre a constituição do sujeito-administrador surgiu, num primeiro momento, da vontade de pesquisar o profissional de administração a partir de uma perspectiva teórica que lançasse luz não ao ambiente profissional ocupado pelo administrador ou às relações de trabalho que perpassam a sua atuação, seja na iniciativa privada ou no serviço público mas sim ao administrador por si mesmo, como indivíduo que escolheu e exerce uma profissão considerada ainda jovem e em franco desenvolvimento. Assim, a perspectiva foucaultiana de constituição do sujeito se presta a essa análise por proporcionar não só uma visão peculiar do profissional como também por permitir a utilização da análise do discurso como metodologia para a exploração dos dados coletados. O método arqueológico de Foucault (1972), por si só, é uma modalidade de análise discursiva e seria impossível, ou no mínimo inadequado, realizar uma pesquisa de ordem foucaultiana sem a adoção desse método na análise dos dados coletados. Ainda assim, é importante destacar a relevância deste trabalho por contribuir com a inserção cada vez maior da questão discursiva nas análises organizacionais.

Além disso, buscando ir além das relações de poder, este trabalho busca ampliar o escopo de estudos que utilizam a concepção foucaultiana de sujeito, em toda a sua amplitude de relações de saber, de poder e éticas, como fundamento teórico especialmente no estudo do sujeito-administrador. Assim, ao escolher a profissão de administrador como foco de análise, constituindo-a como um espaço discursivo e buscando os lugares institucionais onde ela se expressa, especialmente no que se refere às práticas profissionais, este trabalho problematiza o administrador enquanto sujeito, contribuindo para uma melhor compreensão da constituição desse profissional, além de buscar complementar a literatura científica organizacional sobre essa categoria profissional que é, afinal de contas, a maior expressão do desenvolvimento da Administração como campo de saber.

Por fim, o desenvolvimento desta pesquisa se justifica por analisar questões como a participação do conselho de classe e do MEC na formação profissional do administrador bem como destacar a importância do projeto político-pedagógico para os cursos de Administração, como expressão do profissional que se pretende entregar à sociedade. Também importa destacar como se dá a relação consigo mesmo efetivada pelo sujeito a fim de se elaborar como administrador.

1.2 Estrutura do Trabalho

Esta dissertação apresenta-se dividida em seis capítulos, sendo que o primeiro refere-se à presente introdução. O segundo capítulo comporta o referencial teórico utilizado, dividindo-se em três partes: uma primeira parte que aborda a constituição do sujeito no pensamento de Michel Foucault, onde se faz um resgate dos seus principais escritos e, assim, evidenciam-se as nuances do pensamento do autor que serviram de base para o desenvolvimento deste trabalho; uma segunda parte que contempla a noção de discurso foucaultiana, tendo em vista que é em meio a um espaço discursivo que o sujeito se constitui e, por fim, uma terceira parte que busca resgatar um pouco da história da profissão de administrador, estabelecendo o pano de fundo para a análise do sujeito-administrador.

O terceiro capítulo foi elaborado para explicitar os aspectos metodológicos do trabalho, com destaque para o caminho percorrido na realização da análise do discurso, tendo em vista as diversas possibilidades dessa modalidade de análise existentes na literatura atualmente.

O quarto capítulo aborda a constituição do sujeito-administrador a partir da noção de controle discursivo. Com isso são referenciadas as principais instituições e dispositivos que contribuem para a constituição desse sujeito, a saber: o MEC, enquanto organizador do sistema de ensino brasileiro, os projetos pedagógicos dos cursos de Administração, o sistema de conselhos de classe (federal e regional) e a regulamentação da profissão. O quinto capítulo aborda os aspectos relacionados à constituição ética do sujeito, evidenciando a relação consigo mesmo do sujeito-administrador e as técnicas utilizadas por ele para elaborar essa relação. Por fim, o sexto capítulo apresenta as conclusões acerca do trabalho desenvolvido, demonstrando os principais aspectos da constituição do sujeito percebidos ao longo da análise realizada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A realização de uma pesquisa científica tem por pressuposto um diálogo que se dá entre a teoria estudada e os dados coletados, sejam eles primários ou secundários. Dessa forma, a primeira orienta a realização do trabalho empírico enquanto que os segundos confirmam ou lançam uma nova luz às formas como as teorias são entendidas. Assim, antes de ir a campo, faz-se necessário fundamentar teoricamente a motivação do presente estudo: a noção de sujeito e de discurso para Michel Foucault e a trajetória do Administrador no contexto brasileiro, até a regulamentação da profissão.

2.1 Constituição do Sujeito em Michel Foucault

O sujeito, para Michel Foucault, é produto de uma construção, de uma constituição que se realiza por meio das relações de saber e de poder de uma sociedade e, ainda, por meio de uma relação de si para consigo. Nesse sentido, ele rejeita uma teoria *a priori* e sustenta que, sendo concernente ao sujeito que as redes de relações são estabelecidas, aquele não pode existir para além delas. Além disso, Foucault (2006; 2010a; 2010b) considera o sujeito como ser histórico, com diferentes usos em diferentes práticas e, nesse sentido, as relações (de saber, poder e consigo mesmo) podem ser diversas quando o homem procura se constituir como os diversos sujeitos de sua vida: cônjuge, eleitor, pai, filho, etc. Isso significa dizer não que o indivíduo tenha papéis específicos a desempenhar mas que ao se tornar administrador, por exemplo, ele irá estabelecer determinados tipos de relações que, ao final, contribuem para que o “ser administrador” aconteça.

De acordo com Fonseca (2003), Foucault aborda os modos de objetivação e os modos de subjetivação como concorrentes para a constituição do indivíduo. Os modos de objetivação o fazem enquanto objeto dócil e útil: são as práticas que transformam o homem em objeto, das quais os mecanismos disciplinares são um exemplo. Já os modos de subjetivação, ainda segundo o mesmo autor, referem-se às práticas “que fazem do homem um sujeito” (FONSECA, 2003, p. 25), um sujeito que ocupa uma identidade própria, um determinado lugar. Assim, enquanto os modos de objetivação dizem respeito às condições sob as quais o homem pode se converter em objeto de conhecimento, ao estatuto sob o qual ele se torna

objeto legítimo de conhecimento, os modos de subjetivação tratam das formas pelas quais o sujeito se relaciona consigo mesmo, por meio de quais técnicas e procedimentos ele elabora essa relação e, ainda, por meio de quais exercícios o “sujeito se constitui como objeto de conhecimento” (CASTRO, 2009, pp. 408-409).

À parte essa pequena introdução ao tema da constituição do sujeito, faz-se necessário salientar que o próprio Foucault considera a questão do sujeito como central em toda a sua obra, variando-se apenas, como já dito, as dimensões sob as quais ele abordou essa questão. Levando-se em consideração, ainda, as diversas formas pelas quais os estudiosos dividem ou classificam a sua obra, para este trabalho optou-se por abordar as principais obras do autor que contribuem para o entendimento do sujeito por meio de momentos. No primeiro momento apresenta-se a constituição do sujeito sob os domínios do saber e do poder e, no item posterior, a constituição do sujeito sob o domínio da ética, o que não significa, de todo o modo, uma divisão estrita dos estudos do autor mas sim apenas uma opção de abordagem dentre as muitas existentes.

2.1.1 O saber e o poder

O saber e o poder não são temas tratados de forma distinta por Foucault e por isso a proposta de abordar ambos de forma conjunta: se a questão do poder não estava explícita em seus primeiros escritos tampouco pode-se dizer que estava ausente. A chamada fase arqueológica de Michel Foucault abrange três obras: *História da Loucura na Idade Clássica*, sua tese de doutorado, publicada em 1961; *Nascimento da Clínica*, em 1963; e *As Palavras e as Coisas*, no ano de 1966.

Em *História da Loucura*, Foucault busca entender as razões pelas quais o louco se tornou objeto da medicina, ser doente e passível de medicalização e internação. Antes de escrever uma história da ciência que estuda a loucura ou de descrever seus principais sintomas, ele procura descobrir por quais formas o louco passa a existir em face da razão ou, ainda, de que forma foi estabelecido o limite entre razão e desrazão, entre sanidade e doença mental (FOUCAULT, 1978). É possível abordar a obra, conforme indica Araújo (2008), por meio de três momentos: a nau, a loucura internada no hospital geral e a loucura sob o olhar médico no espaço asilar. A nau dos loucos era a embarcação que, ao passar pelas cidades, recebia os loucos. Estes eram expulsos e entregues aos barqueiros para que fossem levados a

outras cidades. Sob essa perspectiva, Foucault (1978) estabelece que havia uma certa similaridade entre a nau dos loucos e o conceito mitológico de outros tipos de naus, destinadas a transportar “heróis imaginários, modelos éticos ou tipos sociais” (p. 13) em busca de uma viagem simbólica, transformadora de seus destinos ou de suas verdades. Assim, a loucura também circularia em busca da razão e da verdade já que o curso do rio ajudaria no processo de purificação do louco.

O segundo momento do livro, quando a loucura é internada no hospital geral, trata de como o louco, por ser considerado economicamente incapaz de produzir, era internado sem distinção junto com pobres, desempregados, correccionários, insanos (ARAÚJO, 2008). E ao mesmo tempo em que traça esse caminho da loucura, desde a nau dos loucos até a sua frequente internação, Foucault (1978) procura mostrar como ele segue adiante, sendo distinguido, agora, daqueles que eram desempregados ou criminosos. Em determinada época, todos são internados juntos e recebem um mesmo tratamento; entretanto, um olhar diferente começa a surgir sobre o louco a partir do tratamento diferenciado que criminosos e desempregados demandavam ao serem aprisionados junto aos loucos. É nesse momento de distinção entre quem deveria ser ou não internado (ao pobre, capaz de produzir, é dada a liberdade) que a loucura começa a ser tratada como algo pertencente ao âmbito médico e não somente ao social.

Médicos e sábios, de seu lado, interrogarão antes a própria loucura, no espaço natural que ela ocupa – mal entre os males, perturbações do corpo e da alma, fenômeno da natureza que se desenvolve ao mesmo tempo na natureza e contra ela (FOUCAULT, 1978, p. 196).

É o terceiro momento que Araújo (2008) cita, quando a loucura é condenada, não do ponto de vista médico, mas do ponto de vista da sociedade e, sendo excluída para o asilo, se torna objeto, “...é coisa olhada, percebida, reconhecida...” (p. 29). Ela é, ao mesmo tempo, objeto e modo de objetivação do homem – um dos primeiros modos de objetivação do homem –, embora ainda não possa ser considerada objeto de saber médico ou científico. Assim, para a constituição do sujeito, é importante destacar que, com *História da Loucura*, Foucault (1978) procurou estabelecer como se chegou à formulação da loucura como doença mental e, conseqüentemente, como modo de objetivação já que, estando sob o domínio do saber médico, o louco não é mais senhor de si. Ao tentar mostrar que a loucura tem uma história, o autor também pensa a própria verdade como histórica, não-absoluta, constituída como verdade pelos sujeitos de sua época. Assim, começa a se delinear o sujeito também como ser histórico, que não existe antes mas que se constitui pelas relações que vivencia.

Após *História da Loucura*, Foucault publica *O Nascimento da Clínica*, obra em que se propõe a fazer uma análise do discurso da experiência médica. Diz ele:

A pesquisa aqui empreendida implica, portanto, o projeto deliberado de ser ao mesmo tempo histórica e crítica, na medida em que se trata, fora de qualquer intenção prescritiva, de determinar as condições de possibilidade da experiência médica, tal como a época médica a conheceu (FOUCAULT, 1977, p. XVIII).

De acordo com Araújo (2008), *O Nascimento da Clínica* já prenuncia o que viria a ser, para Foucault, a arqueologia do saber. Ao analisar o discurso da experiência médica, o autor pretendia analisar as mutações desse discurso, ocorridas a partir do século XVIII, “de uma medicina dos vapores, das membranas secas [...] a uma medicina que disseca, separa, funda como objeto, pelo olhar médico, uma nova linguagem para falar da doença” (p. 35). Essa análise não era de sentido, mas sim da própria transformação ocorrida nos discursos. Daí se tem, também e mais uma vez, a afirmação do homem como objeto de saber; objeto de estudo das ciências do homem. O homem é, ao mesmo tempo, sujeito e objeto de conhecimento pois ao mesmo tempo que estuda, é estudado (FOUCAULT, 1977).

O homem transformado em objeto para as ciências humanas

O Nascimento da Clínica não fez tanto sucesso quanto *História da Loucura* ou *As Palavras e as Coisas*. Este último teve sua primeira edição esgotada em pouco tempo e tornou-se um fenômeno na França, devido à projeção de seu autor. Nesta obra, Foucault se propõe fazer *uma arqueologia das ciências humanas* e novamente mostra o homem como objeto de saber e sujeito que conhece. Ao apresentar a obra, Foucault (2000) procura destacar a relação singular existente entre as palavras e as coisas: as formas utilizadas para se ordenar as coisas através das palavras já que a ordem é a lei interior das coisas, que permite a elas existirem. Para ele, existe uma ordem vigente, empírica, que tem origem nos “códigos fundamentais de uma cultura” (FOUCAULT, 2000, p. XV) que ditam a cada homem essa ordem, a ordem com a qual terá de viver e conviver. No outro extremo está o conhecimento científico, que estuda essa ordem vigente e procura estabelecer suas razões, justificativas e regras de existência. E no meio, entre a ordem empírica e o conhecimento científico que tenta explicá-la, está outro tipo de ordem, mais fundamental e nua, que não possui códigos ordenadores e não foi analisada em busca de uma justificativa e que pode ser, quando se olha mais de perto, talvez melhor do que aquela vigente. É nessa reflexão sobre a ordem que

Foucault (2000) justifica o trabalho realizado em *As Palavras e as Coisas*: não uma história das ideias ou das ciências em si mas

Um estudo que se esforça por encontrar a partir de que foram possíveis conhecimentos e teorias; segundo qual espaço de ordem se constituiu o saber; na base de qual *a priori* histórico e no elemento de qual positividade puderam aparecer ideias, constituir-se ciências, refletir-se experiências em filosofias, formar-se racionalidades, para talvez se desarticulem e logo desvanecerem. Não se tratará, portanto, de conhecimentos descritos no seu progresso em direção a uma objetividade na qual nossa ciência de hoje pudesse enfim se reconhecer; o que se quer trazer à luz é o campo epistemológico, a *epistémê* onde os conhecimentos, encarados fora de qualquer critério referente a seu valor racional ou a suas formas objetivas, enraízam sua positividade e manifestam assim uma história que não é a de sua perfeição crescente, mas, antes, a de suas condições de possibilidade; neste relato, o que deve aparecer são, no espaço do saber, as configurações que deram lugar às formas diversas do conhecimento empírico. Mais que de uma história no sentido tradicional da palavra, trata-se de uma “arqueologia” (FOUCAULT, 2000, p. XVII-XVIII).

Esse espaço de ordem, condição de possibilidade e existência das ciências humanas (sobre o homem) vem a ser o discurso, que só será tratado pelo autor em sua obra posterior, assim como o método arqueológico (ARAÚJO, 2008). Entretanto, Foucault também fala de discurso nessa obra, mas o discurso clássico, que desaparece em meio à dispersão da linguagem e proporciona novas formas de pensar o homem, a partir de suas rupturas, suas descontinuidades. Dessa forma, esse primeiro momento, arqueológico, voltado à constituição dos saberes, se caracteriza, portanto, por ser histórico, concentrado, segundo Muchail (2004), nos discursos científicos, especialmente das ciências humanas. Essa autora ainda traz uma síntese do que seria o método arqueológico o que leva, então, à próxima obra de Foucault a ser objeto da presente análise: a *Arqueologia do Saber*, publicado em 1969 como uma forma de resposta àqueles que questionaram o método utilizado nas primeiras publicações, especialmente *As Palavras e as Coisas*. Não é objetivo deste tópico exaurir o tema discurso, tendo em vista que ele será objeto de estudo mais detalhado em seção específica do presente trabalho, mas cabe destacar que com esse livro Foucault (1972) busca se afastar de questionamentos relacionados à estrutura e se ater às descontinuidades históricas.

Assim, se a análise histórica tradicional se apoia em épocas, eras, em continuidades reconstituídas, o método proposto por Foucault (1972) busca exatamente o contrário: expor as descontinuidades, rupturas históricas que antes eram apagadas, excluídas, a fim de que uma continuidade pudesse emergir. Se a descontinuidade era antes um aspecto negativo da análise histórica, para Foucault ela passa a ser extremamente positiva, até mesmo fundamental. Se antes a descontinuidade era obstáculo, agora ela se integra ao discurso do historiador, é utilizada e operacionalizada por ele como delimitador e objeto de seu estudo (FOUCAULT,

1972). Fonseca (2003), estudioso da obra de Foucault, afirma que este coloca em xeque o sujeito como existência perene o que traz a tona “o problema de sua constituição” (p. 18). Para este autor, enquanto momento arqueológico, esse problema se mostra em expectativa e é desenvolvido no momento seguinte, genealógico. A arqueologia do saber estabelece apenas “as condições de possibilidade de seu desenvolvimento ulterior” (p. 18) e esse é um dos principais pontos concernentes ao método arqueológico, o de que a história do sujeito é sempre vista em termos das condições de sua existência, girando em torno de questões como ‘o que possibilita que determinado discurso possa existir de determinada forma?’, por exemplo.

Vigilância e Punição: o homem objetivado pelas relações de poder

Dessa forma, apresentados os aspectos arqueológicos da obra de Foucault, cabe então analisar o que se propõe chamar aqui de momento genealógico, ligado às relações de poder, que o autor explora principalmente em *Vigiar e Punir* e *História da Sexualidade I – Vontade de Saber*. O primeiro, escrito no ano de 1975, é onde o termo genealogia foi inserido pela primeira vez em sua obra. A genealogia, para Foucault, vem a ser uma ampliação do método arqueológico. Se o primeiro método utilizado por ele trata das práticas discursivas de constituição das ciências humanas, o segundo trata, então, das práticas não discursivas e da inter-relação existente entre essas práticas, através das relações de poder e dominação (CASTRO, 2009; ARAÚJO, 2008; FOUCAULT, 1999).

Vigiar e Punir apresenta-se dividido em quatro partes que tratam, respectivamente, do suplício, da punição, da disciplina e da prisão. Pode-se dizer que essa divisão reflete as maneiras pelas quais o indivíduo era objetivado. Na primeira parte, Foucault (1999) apresenta a forma pela qual se construía, na era clássica, a verdade da condenação através das provas e da confissão e, ainda, sem a participação do condenado. O juiz era o responsável por essa construção da verdade acerca do crime cometido e o processo corria em segredo. Foucault (1999) destaca o uso da tortura e do suplício nesse contexto, elemento que contribui, ao mesmo tempo, tanto para a produção da verdade quanto para a punição do suspeito. Nesse sentido, o suplício público do corpo se transforma na exposição da verdade que, até aí, permanece escondida no segredo do processo. Para Foucault (1999), “O suplício judiciário deve ser compreendido também como um ritual político. Faz parte, mesmo num modo menor, das cerimônias pelas quais se manifesta o poder” (p. 58), poder que é aquele emanado pelo soberano através das leis estabelecidas e às quais o criminoso ofendeu. Assim, o corpo é o

local onde o poder se manifesta ao revelar a verdade. Essa relação verdade-poder é abordada pelo autor mais a frente nessa obra.

A segunda parte trata da transição do suplício, agora renegado e condenado à outras formas de punição que não fossem tão atroz quanto ele. Clama-se por um castigo que não implique o suplício pois ao menos a humanidade no criminoso deve ser respeitada. O homem se torna então medida do poder: é nele que a vingança do soberano esbarra e é na medida em que a humanidade é tida por existente em todos que se exerce o poder (FOUCAULT, 1999). O autor destaca que essa transição ocorreu paralelamente à suavização dos crimes. Quando os crimes mais violentos retrocederam em quantidade, também a lei se tornou mais suave com os criminosos, pelo menos em termos de violência do castigo, já que ela se torna mais severa e presente quando crimes mais recorrentes, como o roubo, por exemplo, ocorrem. Mais importante do que isso, no entanto, é a atenção que a lei dá ao corpo social através de um maior controle punitivo, estabelecendo já aí o princípio da vigilância e o afinamento das práticas punitivas em consonância com a mudança ocorrida nas práticas ilegais.

A mudança expressiva nessa transição refere-se, também, ao deslocamento do poder do príncipe, antes com ampla participação na execução da punição, para uma distribuição difusa no processo de julgamento e condenação dos suspeitos. Isso fez parte da reforma penal ocorrida no século XVII que, segundo Foucault (1999), tinha por principais objetivos

...fazer da punição e da repressão das ilegalidades uma função regular, coextensiva à sociedade; não punir menos, mas punir melhor; punir talvez com uma severidade atenuada, mas para punir com mais universalidade e necessidade; inserir mais profundamente no corpo social o poder de punir (p. 95).

Tem-se então uma reclassificação dos crimes cometidos e das punições associadas a esses crimes, de forma que ao pensar em cometer o crime automaticamente venha à mente do criminoso a punição a que ele estará sujeito sendo que, se a punição se torna uma consequência natural do delito, ela deixa de aparentar ser uma arbitrariedade de quem detém o poder. Essa correspondência da pena – a punição de acordo com o crime cometido – também era um dos pontos abordados na reforma penal citada anteriormente (FOUCAULT, 1999). Portanto, o corpo do condenado, antes pertencente ao rei, torna-se agora propriedade e bem comum e útil do povo, para que dele faça uso pelo tempo da duração da pena. A prisão, nessa mudança, não é a pena universal: é apenas mais uma entre tantas outras modalidades de punição. Segundo Foucault (1999), a prisão era vista, inclusive, como uma forma onerosa de punição, não visível à sociedade em geral, o que dificultava a ideia de representação que a punição deveria ter em si mesma. A reclusão teria o poder de alimentar os vícios dos

criminosos, em vez de corrigi-los, além de expô-los à tirania de seus carcereiros. Ainda assim, a partir da reforma do código penal de 1810, a prisão é a manifestação da punição na grande maioria dos casos.

O papel da cadeia como produtora de saber sobre os condenados também é abordado pelo autor. A periculosidade de cada um é, de certa forma, virtual e é através do comportamento do condenado, durante a reclusão, que se pode determinar essa medida. O autor encerra a segunda parte perguntando porque houve mais essa transição, da punição explícita, aberta à uma sociedade que tinha interesse em saber como o criminoso era punido e era exposta a ela essa punição a fim de gerar um resultado educativo para a prevenção da criminalidade, para uma punição fechada, fora dos olhos da sociedade, reclusa na cadeia, a fim de modificar o criminoso e restaurá-lo para o convívio da sociedade desde que ele não mostrasse periculosidade em seu comportamento diário dentro e não antes da prisão. Desligase então o processo de punição do crime cometido. A punição não serve como contrapartida ao crime, mas sim como um exemplo do que pode acontecer àquele que descumpra as leis vigentes.

A terceira parte do livro – Disciplina – trata mais especificamente do controle dos corpos, não sendo apenas no meio militar que os corpos tornam-se objetos de modificação e de exercício de poder. Nesse sentido, é por meio da disciplina que se produzem corpos dóceis, disciplinados, submissos. Foucault (1999), assim, não tem por objetivo fazer um histórico das instituições disciplinares mas, através de exemplos retirados dessas instituições, expor as técnicas que eram utilizadas a fim de produzir a docilização dos corpos, os dispositivos ou modos de objetivação desses corpos. É importante lembrar que o estudo realizado pelo autor concerne às instituições disciplinares francesas, cujo contexto vem a ser diverso daquele vivenciado nas instituições disciplinares brasileiras, marcadas pela violência e pela ausência da produção de um saber a partir dos condenados (ARAÚJO, 2008).

A disciplina, na concepção foucaultiana, envolve a distribuição dos homens no espaço seja através do encarceramento na prisão ou na escola, seja em internatos, conventos e quartéis. Ela também pode envolver um quadriculamento – um lugar destinado a cada indivíduo – onde a solidão é utilizada, então, como uma forma de controle: ela evita a aglomeração das massas, tornando o controle mais fácil e menos oneroso. A disciplina se relaciona, ainda, às localizações funcionais, exemplificadas pelo autor no porto e no hospital marítimo. O hospital é como uma extensão dos dispositivos de controle e é através dele que se faz não só o controle epidêmico mas também fiscal e criminal. A organização passou primeiro pelo material, pelas mercadorias que circulavam pelo hospital, para só então passar aos

pacientes. Assim, da disciplina “nasce um espaço útil do ponto de vista médico” (FOUCAULT, 1999, p. 164), em que o sujeito-paciente é quantificado e objetivado.

Outro aspecto importante a ser abordado a partir das disciplinas é o papel do exame. Ele proporciona uma troca de saberes entre o aluno e o mestre, por exemplo. É uma forma de tornar o indivíduo analisável e, por ele, todos os indivíduos são avaliáveis, o que os individualiza perante os demais. Pelo exame o poder disciplinar se manifesta ao expor suas formas de organização, de classificação dos objetos. O exame passa a ser, então, um meio de se extrair um saber do indivíduo, fazendo de cada um, um caso a parte. Dessa forma, ele está inserido na conversão de uma ciência da espécie para uma ciência do indivíduo, do ser humano: mais uma vez o autor trata do surgimento do homem como objeto de saber, objeto de um campo de conhecimento chamado ciências humanas (FOUCAULT, 1999).

Segundo Foucault (1999), os processos de individualização sempre são direcionados aos, de certa forma, “excluídos” - crianças, doentes, criminosos; foi isso o que tornou as ciências do homem possíveis. A disciplina, tecnologia de poder, produz o indivíduo. Não um indivíduo reprimido, excluído, recalcado, já que, de acordo com o autor, os efeitos do poder nem sempre são negativos: “na verdade o poder produz; ele produz realidade; produz campos de objetos e rituais da verdade. O indivíduo e o conhecimento que dele se pode ter se originam nessa produção” (p. 211). Esse indivíduo, produzido a partir das e pelas disciplinas é o indivíduo moderno, cuja existência só é possível a partir da conjunção de uma individualidade específica, com uma tecnologia específica, com características dessa época chamada disciplinar. É nesse contexto que surge a ideia do panóptico, que pode ser tomada como a expressão máxima do conceito de vigilância.

Idealizado por Benthan² como uma edificação construída em círculo, tendo por centro uma torre, o panóptico previa que as celas, nesse círculo, seriam individuais, de forma a impedir o contato entre os presos, loucos, alunos, etc., e teriam janelas que dessem tanto para fora quanto para dentro do círculo. Assim, por efeitos de luz e contraluz, o vigia na torre, sem ser visto, podia enxergar as atividades de cada recluso. Nesse sentido, “a visibilidade é uma armadilha” (FOUCAULT, 1999, p. 217) e essa visibilidade permite o funcionamento automático do poder: o recluso não pode enxergar o seu vigia e por isso não tem a certeza de sua presença, ainda que se sinta vigiado todo o tempo. Isso proporciona a sustentação de um poder que os próprios reclusos criam e carregam consigo já que qualquer pessoa pode tornar possível o funcionamento dessa estrutura sem que o preso tome conhecimento disso e possa

² Jeremy Bentham, filósofo e jurista inglês, idealizador do panóptico como um modelo de prisão onde o poder disciplinador domina a vida do indivíduo.

se manifestar. Assim, o encarcerado nunca vê, apenas é visto; nunca é sujeito de uma comunicação, é apenas objeto de uma vigilância. Evita multidões, abole o efeito coletivo e proporciona individualidades. Um verdadeiro laboratório de poder, o panóptico é o tipo ideal de instalação utilizada para definir as relações de poder sem interferências de qualquer tipo (FOUCAULT, 1999).

A quarta e última parte trata da prisão, do corpo encarcerado. Essa instituição, que embora antiga, somente há pouco tempo passou a ser sinônimo de punição é perfeitamente ajustada ao poder disciplinar. Por que qual seria a melhor forma de disciplinar, docilizar, subjugar os corpos a não ser por meio do isolamento proporcionado pelo encarceramento? No cárcere o corpo está disponível para ser trabalhado, modificado e assim surgem indivíduos dóceis e úteis (ARAÚJO, 2008; FOUCAULT, 1999). Mesmo sabendo-se que a prisão é custosa e por vezes inútil, mantém-se a instituição como forma de punição, oposição perfeita à liberdade, bem maior da atual sociedade, originando assim o castigo também perfeito, pois igualitário. Implantam-se então técnicas corretivas dentro da instituição penal, onde o princípio do isolamento evita a formação de uma população homogênea e gera submissão total; onde o trabalho funciona como agente da transformação carcerária e a prisão em si como instrumento de modulação da pena – a justa duração da pena, já que o arbitrário que permitia ao juiz definir a pena e ao príncipe extingui-la já não existe mais (FOUCAULT, 1999).

Através desse trabalho sobre o corpo do preso, que produz, como já visto, um saber, um conhecimento, surge uma figura que passa a ser objeto médico-científico: o delinquente. Assim, importa produzir um saber sobre esse indivíduo preso, a partir do que ele era antes de ser preso e de como se comporta dentro da prisão (FOUCAULT, 1999). Dessa forma, é a partir dessa produção de saberes que ciências como a psicologia e a psiquiatria se tornam possíveis. Portanto, não importa mais corrigir, mesmo porque a prisão nunca foi a melhor forma de corrigir um criminoso. Importa agora estudar esse objeto que se apresenta sob condições específicas e que, se não fosse a prisão, não seria passível de estudo. O delinquente é o desviante, o anormal e os saberes apreendidos aí permitem tentativas de normalização desse indivíduo. Está aí a relação poder-saber: “todo aquele que se desvia da norma torna-se alvo de um saber que o examinará e de um poder que o corrigirá ou punirá” (ARAÚJO, 2008, p. 87).

Por fim, ainda no chamado momento genealógico de Foucault tem-se *História da Sexualidade I – A vontade de saber*, que aborda não só as relações de poder expostas em *Vigiar e Punir* mas também introduz nos seus estudos os aspectos de subjetividade do

indivíduo moderno que completam sua abordagem da questão do sujeito e de sua constituição. Aqui o autor introduz também a noção de dispositivo da sexualidade, que passa a tomar forma quando a sexualidade se torna objeto de investigação científica (FONSECA, 2003; FOUCAULT, 2010a). Na formação desse dispositivo está implícito o desenvolvimento da confissão, mais especificamente, da confissão sobre o sexo. Isso porque muito se falou que o sexo é censurado, que falar sobre ele é proibido e que devia permanecer circunscrito à unidade familiar para fins de reprodução. Mas, de acordo com Foucault (2010a), o que sempre houve foi um intenso “falar sobre o sexo” e, a partir do século XVIII, a produção de um discurso não de moral, já existente até então, mas de contabilidade, de gestão, de classificação sobre o sexo (FOUCAULT, 2010a).

Inerentes a esse dispositivo da sexualidade estão quatro elementos que se desenvolveram a partir da centralização do sexo na unidade familiar e nas relações existentes dentro da família: marido-mulher e pais-filhos. Esses elementos são a histerização do corpo da mulher, a pedagogização do sexo da criança, a socialização das condutas de procriação e a psiquiatrização do prazer perverso. O primeiro diz respeito à classificação do corpo da mulher como carregado de sexualidade, sendo levado, assim, às ciências médicas como objeto de estudo. Reserva-se para a mulher o papel de mãe. O segundo trata do fato de que todas as crianças se dedicam ou estão propensas a se dedicar à atividades sexuais (onanismo) que, ao mesmo tempo em que são consideradas naturais, também são consideradas antinaturais. A criança está, assim, no limiar do sexo, ao mesmo tempo nele e fora dele. É nesse contexto que a pedagogização se manifesta na medida em que pais, médicos e educadores são levados à controlar o sexo infantil. O terceiro elemento se apresenta por meio do controle de natalidade, não só referente à diminuição da prole mas também no incentivo ao aumento dela. Por fim, o último elemento está relacionado ao isolamento do instinto sexual como fenômeno biológico e psíquico manifestado nas tentativas de normalização dessas condutas adversas por meio de medidas corretivas (FOUCAULT, 2010a; ARAÚJO, 2008).

Ao final de *História da Sexualidade I*, Foucault (2010a) introduz o conceito de biopoder, diretamente ligado à questão da manutenção da vida. Se, inicialmente, o poder estava relacionado ao direito do monarca de dispor da vida dos súditos, de condenar à morte ou anular a pena, com o biopoder ocorre uma inversão: trata-se agora de deixar viver para investir sobre a vida sendo o dispositivo de sexualidade seu principal agenciador, visto que é ele quem permite que as técnicas de poder atuem sobre a vida (FOUCAULT, 2010a; FONSECA, 2003). É importante destacar a relação que Foucault (2010a) faz entre o biopoder e o desenvolvimento do capitalismo, remetendo às questões já abordadas em *Vigiar e Punir*.

A disciplina dos corpos, a constituição de um corpo social dócil e útil, controlado, possibilita a sua inserção no sistema produtivo. Na medida em que o dispositivo de sexualidade concorre para a atuação do poder sobre a vida, interferindo na forma como a população se reproduz, o sistema capitalista também se beneficia da adequação populacional que essa interferência produz. É esse “investimento político sobre a vida que possibilita a constituição do indivíduo como objeto e sujeito” (FONSECA, 2003, p. 100).

2.1.2 A noção do cuidado de si

A abordagem do sujeito a partir da noção do cuidado de si é discutida por Foucault principalmente no curso *A Hermenêutica do Sujeito*, ministrado no *Collège de France* nos anos de 1981 e 1982, não permanecendo, entretanto, restrita a ele. A questão do sujeito permanece ao longo de toda a sua produção intelectual, variando apenas os modos como ele a abordou, através dos domínios do saber, do poder e da ética (ARAÚJO, 2008). Assim, para Foucault (2010), a questão do sujeito está relacionada à questão do conhecimento do sujeito e do conhecimento do sujeito por ele mesmo. Enquanto se tinha, na filosofia, a noção do ‘conhece-te a ti mesmo’ e para ela, isso bastava, Foucault argumenta que essa noção está inserida no quadro maior do ‘cuidar de si mesmo’, “como uma das formas, uma das consequências, uma espécie de aplicação concreta, precisa e particular da regra geral: é preciso que te ocupes contigo mesmo, que não te esqueças de ti mesmo, que tenha cuidados contigo mesmo” (FOUCAULT, 2010, p. 6).

Alguns aspectos desse cuidado de si são destacados por Foucault (2009), como o fato de que o cuidado de si, ou *epiméleia heautou*, é um tornar-se e retornar-se a si mesmo, é um aperfeiçoamento da alma, além de ser um processo contínuo. O homem é o único ser que recebeu o dom de poder fazer uso de si próprio e, portanto, de poder cuidar de si, sendo que o cuidado de si não é restrito aos filósofos; “é um princípio válido para todos, todo o tempo, durante toda a vida” (FOUCAULT, 2009, p. 53). Também é importante lembrar que a *epiméleia* não evoca um cuidado geral ou difuso, uma simples preocupação; ela implica um ‘trabalho’, que depende de tempo para o seu desenvolvimento. Além disso, essa atividade “não constitui um exercício da solidão, mas sim uma verdadeira prática social” (FOUCAULT, 2009, p. 57). É por isso que Foucault afirma que o princípio do cuidado de si, embora pareça, não é egoísta ou mesmo individualista. É uma prática social pois a aplicação a si mesmo

envolvia também aplicar-se aos outros, na relações sociais do dia-a-dia (FOUCAULT, 2006; 2009; 2010; 2010c).

Cuidar de si mesmo, portanto, implica em técnicas ou práticas de si, através das quais o cuidado de si acontece, práticas essas que se constituem em formas de fazer, “em tipos e modalidades de experiência” (FOUCAULT, 2010, p. 44) para conhecer a si mesmo. Pois o que vem a ser o Eu? Aqui, o ‘conhece-te a ti mesmo’ serve como uma porta de entrada para o cuidar de si mesmo, é o que incita o sujeito a refletir um pouco mais seriamente sobre o que se é, a pensar refletidamente sobre si mesmo. E o “eu”, então, surge como a alma que instrumentaliza o corpo, que se serve do corpo e das partes do corpo e, por fim, da linguagem. E é tendo em mente essa alma enquanto sujeito da ação que se deve estar atento a si mesmo (FOUCAULT, 2010). Esse é o cuidado de si na Antiguidade, na era platônica e socrática, quando o autor destaca os dois aspectos diferentes que o cuidado de si assumiu – um como preparação para a vida adulta na cidade (política) e outro como preparação para as diversas fases da vida, notadamente a velhice.

Posteriormente, antes de passar à análise dos séculos I e II, Foucault (2010) destaca as três principais limitações que caracterizam o cuidado de si nesse período: a primeira diz respeito a quem deve ocupar-se de si (os destinados, por status, a um dia governar a cidade), a segunda diz respeito ao objetivo do cuidado de si (ocupar-se consigo a fim de poder exercer o governo em determinado momento); por fim, a terceira característica diz respeito à forma principal do cuidado de si: ocupar-se consigo é conhecer-se. Então, ao tratar do que chama de idade de ouro do cuidado de si, que perpassa os séculos I e II de nossa era, imediatamente anterior à difusão do cristianismo, Foucault (2010) afirma que há uma certa evolução que, ao fim, acabam implicando no desaparecimento dessas formas do cuidado de si, dando lugar a outras formas. Isso não ocorre de uma vez entretanto. Trata-se de uma evolução lenta, como destaca-se nos próximos parágrafos.

Em primeiro lugar, ocupar-se consigo torna-se um imperativo geral, aplicável a todos os indivíduos, sem distinção de status ou idade. A finalidade do ocupar-se consigo muda do governo da cidade para uma finalidade em si mesmo. Ocupa-se consigo mesmo por causa de si mesmo. Nessa finalidade de governar a cidade estava inscrito o objeto do cuidado de si, que era o “eu”, já que este era parte da cidade. Agora, o eu é tanto objeto quanto finalidade do cuidar de si (FOUCAULT, 2010): “Doravante, o cuidado de si não é mais um imperativo ligado simplesmente à crise pedagógica daquele momento entre a adolescência e a idade adulta. O cuidado de si é uma obrigação permanente que deve durar a vida toda” (p. 80). E essa evolução leva ao que Foucault (2009; 2010; 2010c) chama de cultura de si já que o

princípio do cuidado de si passa a ter um alcance bem geral, como forma de viver, como atitude na vida, um comportamento, levando a uma certa forma de conhecimento e que também auxilia na elaboração de um saber.

Por fim, Foucault (2009) sinaliza que a moral restrita e austera do início dessa era nem sempre pode ser encarada pelo lado negativo, pois muitas vezes não se tratava de um maior autoritarismo ou proibição. “A mudança *concernia* muito mais à maneira pela qual o indivíduo deve se constituir enquanto sujeito” (p. 72). Concerne à soberania do sujeito sobre si mesmo, ao fato de que o sujeito torna-se responsável por si mesmo não só porque a sociedade dita certas normas e regras para isso mas também porque o próprio sujeito deseja essa responsabilidade para si. Assim, o curso *A Hermenêutica do Sujeito* está, de certa forma, incluso na chamada fase ética de Foucault. Nele estão grande parte das elaborações abordadas posteriormente nos dois últimos volumes de *História da Sexualidade*. A decisão de abordar o cuidado de si, conforme apresentado nesse curso, deve-se ao desejo de mostrar de forma mais detalhada como o tópico foi desenvolvido pelo autor, já que o conceito é relevante para o entendimento da relação de si para si, a relação ética, a ser abordada no item a seguir.

2.1.3 Foucault e a Ética

O terceiro momento de Foucault – a ética – também abordada por alguns autores por meio da expressão “o último Foucault”, é caracterizada fortemente pela preocupação com o sujeito e sua constituição. Os dois últimos volumes de *História da Sexualidade* representam o seu aprofundamento nos estudos da “relação de si para si e a constituição de si mesmo como sujeito” (FOUCAULT, 2010b, p. 13). Pensada inicialmente para ser um conjunto de seis livros, a obra *História da Sexualidade* terminou por ter apenas três volumes publicados sendo que, segundo Araújo (2008), o filósofo proibiu que sua família publicasse o quarto volume, que seria intitulado *Confissões da Carne*. Se no primeiro volume o autor aborda a formação da subjetividade através da sexualidade na modernidade, nos volumes seguintes ele concentra seus estudos nos “prazeres sem culpa dos gregos [...] e da preocupação com o casamento e com os deveres conjugais entre os latinos” (ARAÚJO, 2008, p. 87).

Em *História da Sexualidade II*, Foucault (2010b) argumenta que “para compreender de que maneira o indivíduo moderno podia fazer a experiência dele mesmo enquanto sujeito de uma ‘sexualidade’, seria indispensável distinguir previamente a maneira pela qual, durante

séculos, o homem ocidental fora levado a se reconhecer como sujeito de desejo (p. 12). Esse reconhecer-se como sujeito de desejo perpassa pelo conceito do conhecer-se a si mesmo, tratado no item anterior, levando ao conceito mais amplo da relação de si para si e da constituição de si mesmo como sujeito ético, moral (FOUCAULT, 2010b).

Por ética Foucault (2010b) entende a existência de um espaço de análise, relacionado ao conceito grego de *ethos*, ou seja, o modo de ser do sujeito e a relação desse sujeito consigo mesmo. A ética e a moral estão intimamente ligadas para o autor. Foucault (2010b) destaca que pode haver duas formas de se abordar a moral: a primeira como um código, um conjunto prescritivo de regras e ordenações a serem propostas aos indivíduos por meio de instituições. A segunda, é o que ele chama de “moralidade dos comportamentos” (p. 34), significando as formas pelas quais os indivíduos reagem ao código moral que lhe é proposto, seja aceitando-o ou resistindo a ele. Assim, a moral corresponde ao código que pretende regular o comportamento das pessoas enquanto que a relação consigo mesmo corresponde à ética. Essa relação consigo mesmo é, para Foucault (2010b, p. 34), “a maneira pela qual se deve constituir a si mesmo como sujeito moral”, maneira essa que pode se apresentar de diferentes formas, afinal há várias maneiras de se conduzir moralmente objetivando um mesmo fim. Dessa forma, Foucault (2010b) destaca quatro formas pela quais podemos analisar as diferentes maneiras de conduzir-se moralmente: a *determinação da substância ética*, o *modo de sujeição*, as formas de *elaboração do trabalho ético* e, por fim, uma *teleologia* do sujeito moral.

A *determinação da substância ética* diz respeito ao que o sujeito irá determinar como sendo objeto principal da conduta moral, qual parte de si mesmo será empregada como matéria-prima dessa relação consigo, apesar do código a que ela diz respeito. O autor exemplifica com a questão da fidelidade – código - e das maneiras pelas quais o sujeito se relaciona consigo mesmo tendo a essa fidelidade como referência - substância ética - (FOUCAULT, 2010b). Assim, tendo determinado sua substância ética, é possível identificar o *modo de sujeição*, ou seja, “o modo como o sujeito deve relacionar-se com a regra a qual se vê obrigado a cumprir e também a forma como deve se reconhecer como ligado a essa obrigação” (FONSECA, 2003, p. 107). Diz respeito à forma como o sujeito se relaciona, no caso do exemplo do parágrafo anterior, com a fidelidade: ela é uma forma de pertencer à determinado grupo social? Ou há a sujeição referente à outros tipos de critérios, como aqueles vinculados à religião, por exemplo? Na Grécia Antiga, um dos objetivos do cuidado de si era o de preparar-se para governar a cidade. O governo da cidade seria, então, um referente em

relação ao qual o indivíduo irá se constituir como sujeito moral (FOUCAULT, 2010; FOUCAULT, 2010b).

As formas de *elaboração do trabalho ético* dizem respeito aos atos envidados pelo sujeito a fim de adequar seu comportamento à regra que se deve cumprir. Envolve, mais diretamente, as atitudes do sujeito “para tentar se transformar a si mesmo em sujeito moral de sua própria conduta” (FOUCAULT, 2010b). Retomando o exemplo da fidelidade, a elaboração pode se dar no nível das ações do sujeito a fim de permanecer fiel. Dessa forma, não basta reagir às regras estabelecidas de forma passiva: é necessário que o sujeito faça esse trabalho sobre si mesmo, de decidir como, quando e onde suas ações serão levadas a termo (FOUCAULT, 2010b).

Por fim, a *teleologia* do sujeito moral comporta a constituição de si como sujeito moral como um todo. Isso porque, para Foucault (2010b), não é apenas em um conjunto de atitudes, tomadas em relação à certo conjunto de regras (ou código moral) que se tem uma ação moral ou a constituição de um sujeito moral. Para o filósofo “não existe ação moral particular que não se refira à unidade de uma conduta moral; nem conduta moral que não implique a constituição de si mesmo como sujeito moral” (FOUCAULT, 2010b, p. 37). A *teleologia* do sujeito moral comporta o sujeito em constituição no tempo, não mais dependendo de uma atitude específica em relação à um código específico, mas agora como um modo de ser, uma postura de vida que pode ser identificada pelo conjunto de suas ações morais (FOUCAULT, 2010b).

Assim, nesse segundo volume de *História da Sexualidade*, Foucault (2010b) dedica-se a fazer uma história de como os gregos problematizavam a sexualidade como questão moral, buscando analisar as principais práticas/ técnicas de si empregadas no pensamento antigo para tal fim. Já em *História da Sexualidade 3*, o autor trata de como essa problematização veio a ocorrer na civilização greco-romana nos séculos I e II (FOUCAULT, 2010c), de onde pode-se destacar a formação de uma cultura de si, já abordada no item anterior. Se no segundo volume o que o autor identifica o sujeito e sua constituição no âmbito de uma estilização da liberdade, da existência, de uma busca por uma estética da existência – a busca por um *ethos* que seja bom e belo –, essa mesma explicação não é suficiente para o contexto histórico de constituição do sujeito nos séculos I e II, que ocorre no âmbito de uma cultura de si (FOUCAULT, 2010b; FOUCAULT, 2010c). Cultura de si porque vem a se caracterizar, de toda forma, como um movimento, um fenômeno abrangente já que agora não é mais apenas o futuro governante da cidade quem tem que desenvolver a relação consigo mesmo. Agora qualquer pessoa que deseje pode realizar esse trabalho ético, consigo mesmo, assegurado e

apoiado pela sociedade. Essa mudança de uma estética da existência para uma cultura de si é caracterizada por Foucault (2010c) como uma crise do sujeito ou, mesmo, da subjetivação pois ocorre aí que as maneiras pelas quais o indivíduo se constitui como sujeito moral se transformam, acompanhando as mudanças sociais e políticas ocorridas no período.

Fonseca (2003), por sua vez, afirma que Foucault (2010a; 2010b; 2010c) fez uma história da constituição ética do sujeito antigo a fim de entender a constituição do sujeito moderno. Ele argumenta, ainda, que esse sujeito moderno, normalizado, não possui espaço para constituir-se eticamente já que a presença da disciplina e da norma impediria a relação consigo, característica maior da ética. Dessa forma, se por um lado Fonseca (2003, p. 140) diz que “o pensamento de Michel Foucault propõe para o indivíduo do presente a necessidade de construir uma ética que represente uma possibilidade de constituição de si, diferente daquela que faz dele um objeto e um sujeito”, Deleuze (2005), por outro lado, afirma que “haverá sempre uma relação consigo que resiste aos códigos e aos poderes” (p. 111). É na relação consigo que irão se originar os pontos de resistência ao poder, moldando-se assim uma forma moderna de se constituir sujeito, um pouco distante dos gregos, é verdade, pois que está mais ligada às relações de poder-saber que permeiam a existência do indivíduo. É nesse sentido de resistência ao poder, portanto, que a constituição do sujeito moderno se dá, visto que não é possível constituir-se sujeito sem levar em consideração que para efetivar essa relação consigo mesmo, é preciso que o sujeito conheça as regras, as condições existentes para que esse fazer-se sujeito ocorra.

Sendo a ética o último momento de análise da obra de Foucault é preciso que se aborde uma particularidade do pensamento do autor que está presente tanto na sua fase ética quanto na sua fase arqueogenealógica. Assim, o próximo item traz a concepção de discurso para o filósofo, abordando suas diferentes facetas e implicações relacionadas à maneira particular como foi entendido por Foucault.

2.2 Discurso em Michel Foucault

O discurso, para Foucault (1972), se constitui em prática. Mas não prática do sujeito, como atividade desenvolvida por este, mas uma prática permeada pelas relações existentes entre instituições, processos econômicos, sociais, formas de comportamento, etc., sendo que é a partir dessas relações que o discurso também emerge.

Mais especificamente, o discurso

[...] é um conjunto de enunciados, na medida em que provém da mesma formação discursiva; ele não forma uma unidade retórica ou formal, indefinidamente repetível e de que poderíamos assinalar o aparecimento ou a utilização na história; é constituído de um número limitado de enunciados para os quais podemos definir um conjunto de condições de existência. (FOUCAULT, 1972, p. 147)

Assim, o discurso, na concepção foucaultiana, é pautado pela análise das condições de sua existência. Não interessa ao autor o aspecto linguístico mas sim as condições que determinam ou influenciam a existência de determinado discurso, seja ele médico, da loucura, da prisão e mesmo do profissional de administração. Segundo Veyne (2011), é justamente através da arqueologia e da genealogia que Foucault busca trazer à luz esse discurso e suas condições de possibilidade. Dessa forma, o discurso enquanto objeto da arqueologia envolve desprender-se das amarras da história; procurar, como dito anteriormente, as rupturas, as descontinuidades que produziram esse discurso. Envolve, ainda, a descrição e classificação do discurso de acordo com regras de formação dos objetos, das modalidades enunciativas, dos conceitos e das estratégias discursivas. Quanto à genealogia, esta aborda o discurso a partir de várias formas de controle discursivo: são os procedimentos de exclusão, de controle interno e de rarefação. Além disso, estudar um discurso a partir da genealogia é partir do discurso tal como ele é, não importando o sujeito que fala. O discurso, entretanto, não é originado do poder, nem o poder origina-se no discurso: o poder o trespassa numa rede, num emaranhado de relações do qual o próprio discurso é um dos elementos. Da perspectiva ética, o discurso é um formador de subjetividade e é por ele que o sujeito acederá à verdade, em referência à qual poderá estabelecer a relação consigo mesmo (FOUCAULT, 1972; 2010b).

Sendo o discurso um conjunto de enunciados é preciso analisar o que são enunciados e todos os demais elementos que o constituem assim como suas relações. Enunciado, portanto, é o centro do discurso, indo muito além da frase e da proposição, esta última dependente de uma questão estrutural que não está presente no enunciado. Assim, a frase pode ser repetida de diferentes maneiras em diferentes épocas, por diferentes locutores e ainda assim permanece frase. Já o enunciado não está preso a quem o enuncia e nunca é o mesmo depois de emitido.

Um enunciado existe fora de qualquer possibilidade de reaparecimento; e a relação que mantém com o que enuncia não é idêntica a um conjunto de regras de utilização. Trata-se de uma relação singular: se, nessas condições, uma formulação idêntica reaparece – as mesmas palavras são utilizadas, basicamente os mesmos nomes, em suma, a mesma frase, mas não forçosamente o mesmo enunciado (FOUCAULT, 1972, pp. 112).

Tendo em vista, portanto, que o enunciado não é uma estrutura, o autor fala em uma função enunciativa “que cruza um domínio de estruturas e de unidades possíveis e que as faz aparecer, com conteúdo concreto, no tempo e no espaço” (FOUCAULT, 1972, p. 109), o que não exclui, de todo modo, o termo enunciado. A partir disso tem-se que “o discurso é constituído por um conjunto de sequências de signos, enquanto eles são enunciados, isto é, enquanto podemos lhe atribuir modalidades particulares de existência” (FOUCAULT, 1972, p. 135). Isso porque o enunciado necessita de suporte, de um referencial que diga, de certa forma, em qual discurso ele está inserido. Já um determinado conjunto de enunciados, que respondam a um mesmo referencial, se constitui em formação discursiva. É nessa formação discursiva que se pode encontrar a regra que liga os enunciados, o regime que os coloca sob uma mesma ordem e possibilita a existência de um discurso (FOUCAULT, 1972). Nesse sentido, é possível colocar no mesmo patamar os conceitos de discurso e de formação discursiva, sendo esta última forma uma maneira mais completa de se referenciar um discurso.

Discurso e controle discursivo

Foucault (2008) supõe que “a produção do discurso é ao mesmo tempo controlada, selecionada, organizada e redistribuída por certo número de procedimentos que tem por função conjurar seus poderes e perigos, dominar seu acontecimento aleatório, esquivar sua pesada e temível materialidade” (pp. 8-9). Esse controle discursivo pode ser externo ou interno. Entre os procedimentos externos, de exclusão, o autor explicita o mais evidente que é a interdição: nem sempre se pode dizer o que se quer ao tempo que se quer, sendo que ele destaca a política e a sexualidade como as regiões nas quais esse procedimento está mais entranhado. O segundo procedimento destacado por ele é a separação/rejeição, ilustrado pelo louco, aquele ser que não podia circular livremente assim como seu discurso, cujas palavras “não eram nunca nem ouvidas nem escutadas” (FOUCAULT, 2008, p. 11). O terceiro procedimento de exclusão, por sua vez, diz respeito à oposição verdade/falsidade, posteriormente vontade de verdade, de saber, na medida em que a verdade se desloca do discurso ritualizado (assumia-se a verdade por conta do ritual que regia sua enunciação) para o discurso em si mesmo, para o que ele diz (CASTRO, 2009; DREYFUS e RABINOW, 1995; FOUCAULT, 2008). Essa vontade de verdade vem a se conjurar, também, nos esforços engendrados para que determinado discurso seja considerado verdadeiro.

Já os procedimentos internos estão relacionados aos discursos exercendo seu próprio controle. O primeiro relacionado pelo autor é o comentário, que busca explicitar o que foi dito em um discurso maior, que se conserva através do tempo, “coisas ditas uma vez e que se conservam, porque nelas se imagina haver algo como um segredo ou uma riqueza” (FOUCAULT, 2008, p. 22). O deslocamento de um a outro, segundo Foucault (2008), não é fixo ou constante, ou mesmo absoluto. É certo, na verdade, que discursos considerados fundamentais podem acabar por desaparecer, tendo o lugar tomado por um comentário. O segundo procedimento de controle interno do discurso é o autor, não aquele que fala, que pronuncia o discurso, mas aquele que serve como princípio de ajuntamento o que não quer dizer que todo discurso deva, necessariamente possuir um autor. Em outros casos, quando se pressupõe a necessidade de um autor (literatura, ciência, filosofia), essa figura nem sempre é igual a todo momento. A função-autor pode ser ou não necessária conforme a época que se estuda. Foucault (2008) afirma que na Idade Média um texto, para ter validade científica, precisava da especificação do autor: era dele que o texto retirava o seu valor científico, prática essa que foi enfraquecendo com o passar do tempo. Enquanto isso, na literatura, ocorre exatamente o contrário: nos séculos XVIII e XIX ainda se publicava anonimamente (Jane Austen o fez em toda a sua obra) e, com o passar do tempo, passa-se a exigir a identificação do autor já que, a partir dele, a tarefa de entender os significados subjacentes do discurso se torna menos difícil (FOUCAULT, 2008; MUCHAIL, 2002).

O terceiro e último procedimento de controle interno dos discursos é a disciplina. É ela que define os critérios, as regras para que um discurso entre no campo do verdadeiro embora ela não seja “a soma de tudo o que pode ser dito de verdadeiro sobre alguma coisa” (FOUCAULT, 2008, p. 31). A disciplina controla, então, a produção do discurso: é através dela que se estabelecem limites, limites esses que são permanentemente atualizados conforme a época em que são aplicados. Assim, a disciplina não está circunscrita, por exemplo, à um espaço dentro de um discurso como, por exemplo, seria a área de Administração de Recursos Humanos dentro do discurso da Administração; ela diz respeito às regras e procedimentos para que determinado discurso possa ser considerado como relacionado à Administração.

Por fim, outra forma de controlar os discursos é controlar quem pode ter acesso a eles assim como quem pode pronunciar esse discurso: “ninguém entrará na ordem do discurso se não satisfizer a certas exigências ou se não for, de início, qualificado para fazê-lo” (FOUCAULT, 2008, p. 37). Nesse sentido, a educação é uma das formas de se controlar de perto esse acesso.

O que é afinal um sistema de ensino senão uma ritualização da palavra; senão uma qualificação e uma fixação dos papéis para os sujeitos que falam; senão a constituição de um grupo doutrinário ao menos difuso; senão uma distribuição e uma apropriação do discurso com seus poderes e seus saberes? (FOUCAULT, 2008, pp. 44-45).

Assim, a educação se apresenta como um dispositivo que regula a produção do discurso e determina quem pode ter acesso a ele. Segundo Foucault (2010d – Ordem do discurso), essa regulação pode variar em intensidade conforme se adentra um determinado discurso, haja visto que podem haver áreas dele que sejam mais abertas aos sujeitos e outras que são mais restritas. No caso da Administração, há áreas em que os requisitos são mínimos para que o sujeito-administrador se expresse como tal, como na iniciativa privada, por exemplo, enquanto há áreas, também, que se mostram mais exigentes, como nos programas de pós-graduação em Administração, que exigem doutorado ao docente que deseja lecionar.

2.3 O Profissional Administrador no Brasil

Quando se pesquisa sobre a consolidação do ensino superior em Administração bem como sobre a institucionalização da profissão de Administrador no Brasil é impossível não se deparar com análises que abordam o papel desempenhado nesse contexto tanto pelo Instituto para o Desenvolvimento e Organização Racional do Trabalho (IDORT) quanto pelo Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). O primeiro, fundado no ano de 1931, na cidade de São Paulo, visava propagar no país os princípios da Administração Científica e da racionalização do trabalho (VIZEU, 2008) enquanto o DASP, criado em 1938, foi o resultado da tentativa de modernização do Estado Brasileiro por parte do governo de Getúlio Vargas.

Imbuído dos conceitos da Administração Científica, especialmente de métodos que proporcionassem uma maior produtividade com menores custos, o IDORT tornou-se um dos maiores difusores dessas práticas não só em São Paulo como em todo o Brasil, alcançando, inclusive, significativa expressão internacional. Segundo Spiandorello (2008), os objetivos do instituto iam muito além da estrita administração do trabalho; ele almejava, mais do que isso, o aperfeiçoamento das atividades humanas como um todo. Dessa forma, o instituto oferecia cursos profissionalizantes à trabalhadores tanto da iniciativa privada quanto do serviço

público e, ao contrário do DASP, ainda hoje encontra-se em atuação por meio tanto de cursos privados quanto de projetos ligados aos governos federal e estadual (em São Paulo)³.

Outra atividade do IDORT que muito influenciou a forma como o saber em Administração se consolidou no Brasil posteriormente foi a edição da Revista Brasileira de Produtividade (último nome, de quatro, que a revista possuiu), publicação que teve seu início no ano de 1932 perdurando até 1981, com um intervalo sem publicações entre os anos de 1957 e 1964. Em seu artigo de inauguração (republicado por ocasião da comemoração dos 30 anos da revista), é possível ver o delineamento dos seus objetivos:

IDORT será a publicação official do Instituto. Registrar-lhe-á a actividade e divulgará o que de mais interessante se realiza no mundo na matéria. Os nossos socios sempre encontrarão nella espaço para apresentar seus estudos e observações, referentes á organização scientifica do trabalho. IDORT será a revista de todos aquelles que, compreendendo a significação desta campanha por melhorar, desejam progredir com a mesma velocidade da civilização actual. (IDORT, 1962).

Nesse sentido, a revista foi o principal meio utilizado pelo IDORT para divulgação de seus métodos e ideais e é também nesse contexto que se intensifica a transferência tecnológica de conceitos e métodos estrangeiros, especialmente americanos, para o campo da Administração no Brasil. No contexto brasileiro, com a crescente industrialização, crescia também a demanda por novos métodos de trabalho e também por trabalhadores mais capacitados e o IDORT, como centro de treinamento técnico, buscava suprir essa demanda. Mas, ainda que fornecesse treinamento de nível técnico, são os membros do instituto que produzem os principais estudos em Administração na década de 30 no país (SPIANDORELLO, 2008). Nesse momento ainda não existiam outros grupos organizados e que produzissem conhecimento na área administrativa e alguns aspectos da Administração eram abordados nos cursos de formação comercial, não havendo, também, cursos formais superiores em Administração tendo em vista que o próprio sistema de ensino brasileiro estava em um momento muito crítico de sua organização.

De acordo com Nicolini (2000), até o início dos anos 30 a educação nunca foi uma prioridade governamental e o acesso a ela era reservado à poucos privilegiados. Entretanto, buscando ampliar a atuação do Estado nesta área, o governo de Getúlio Vargas cria, por meio do Decreto n.º19.402, de 14 de novembro de 1930, uma “Secretaria de Estado com a denominação de Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública”, responsável pela estruturação, no ano seguinte, de todo o sistema de ensino brasileiro, do nível básico até a pós-graduação (BRASIL, 1930). No ano seguinte, no dia 30 de junho, o governo publica o

³ www.idort.com.br

Decreto n.º 20.158 que organiza o ensino comercial no país e, entre outros cursos, estabelece o currículo mínimo do Curso Superior de Administração e Finanças que, no entanto, dá ao diplomado o título de Bacharel em Ciências Econômicas e tem como pré-requisito o diploma de perito-contador ou de atuário (BRASIL, 1932). Ainda assim, esse curso, assim como outros de nível técnico estabelecidos pela mesma lei, já evidencia uma preocupação com a recente Ciência da Administração ao ministrarem disciplinas relacionadas à organização e métodos, finanças, administração da produção e marketing.

Se o capitalismo industrial era fortemente incentivado e o país caminhava para uma maior modernização, era essencial que o aparato do Estado também se modernizasse a fim de acompanhar essa evolução. Assim, no ano de 1938, o governo Getúlio Vargas cria o DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público que tinha como objetivo não só o aperfeiçoamento do servidor público como também, entre outros aspectos, a seleção por concurso, a realização de estudos de eficiência para o aumento da produtividade e melhoria dos processos de trabalho e a confecção da proposta orçamentária anual do governo federal. Essa última era uma importante atribuição do órgão, vigorando mais fortemente durante o governo Getúlio Vargas, que tirou essa atribuição do Ministério da Fazenda e repassou-a ao DASP (MENON, 2010).

Um das motivações alegadas para a criação do DASP foi a necessidade de se incutir a meritocracia no serviço público brasileiro, além da promoção da racionalidade na administração pública. Luís Simões Lopes, primeiro presidente do órgão, ressalta, em depoimento ao Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea da FGV (CPDOC/FGV), que no início o DASP possuía funções eminentemente ligadas à reorganização do serviço público, o que incluía a criação/reorganização de carreiras para os diferentes órgãos do governo e a realização de concursos públicos. Com o tempo, essas atribuições foram ampliadas, passando a englobar, inclusive, o controle de obras públicas federais em todo o país (LOPES, 2003). Dessa forma, o DASP se tornou o centro da administração pública brasileira e uma das suas atividades mais significativas, o envio de pessoal do DASP para Escolas de Administração nos Estados Unidos, acabaria culminando na criação da primeira Escola de Administração Pública do Brasil.

O trabalho do DASP no sentido de treinar os servidores públicos começava a partir de pessoas que iam estudar as técnicas de administração americanas, o que acontecia por meio de parcerias com o governo e universidades dos Estados Unidos. Os técnicos do governo, já capacitados, retornavam ao Brasil e repassavam o conhecimento adquirido por meio de cursos ofertados pelo departamento e que se tornaram muito concorridos. Esses cursos tinham por

objetivo não só capacitar os servidores públicos como também preparar os candidatos que desejavam passar nos concursos do DASP. Segundo Lopes (2003), de tão concorridos, os concursos do departamento motivaram a criação de mais de 100 cursos preparatórios apenas na cidade do Rio de Janeiro.

Nesse meio tempo, no ano de 1941, é instalada em São Paulo a ESAN – Escola Superior de Administração de Negócios. Criada pelo Padre Sabóia de Medeiros e tendo por modelo a Graduate School of Business Administration da Universidade de Harvard, que já detinha a reputação de possuir um ótimo currículo na área, a ESAN é reportada por diversos autores como sendo a primeira escola de Administração de Empresas de nível superior do Brasil embora, conforme aponta Spiandorello (2008), já tenha havido divergências a esse respeito. A autora constatou, em sua pesquisa de mestrado, que em uma publicação do CRA – SP/MS⁴ a ESAN é citada como sendo a pioneira no ensino de Administração e que à época da pesquisa, no entanto, a página do CFA (Conselho Federal de Administração) na internet ignorava a existência da instituição e colocava a EBAP/FGV (Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas) como a primeira.

A ESAN voltaria a ser mencionada pelo Conselho Federal de Administração na Edição Especial em comemoração aos 40 anos de profissão, desta vez, ele aparece como a primeira escola de administração de nível superior, acompanhada da observação de que os diplomas por ela expedidos não eram reconhecidos pelo governo federal, talvez essa seja a justificativa para sua exclusão em momentos anteriores. Depreende-se neste ponto, que para o Conselho Federal, o reconhecimento federal, é mais legítimo que os conteúdos e práticas ministrados por aquela escola para a formação profissional de seus alunos (SPIANDORELLO, 2008, pp. 106-107).

Ressalte-se que atualmente o site do CFA continua a não mencionar a ESAN em sua história da profissão e destaca a relevância para a área tanto da FGV quanto da USP, relacionando apenas dois cursos de Administração antes de 1960 (CFA, 2012). Outra instituição que se destaca no contexto paulistano no ensino de matérias relativas à ciência da administração é a Escola de Comércio Álvares Penteado, atual FECAP⁵, apesar de sua vocação ter se voltado para o ensino da contabilidade. O curso superior em Administração de Empresas só foi instalado na instituição no ano de 1967, após a regulamentação da profissão (FECAP, 2012).

Já no interior do DASP consolidava-se cada vez mais a ideia de uma escola de Administração Pública que pudesse prover os quadros governamentais de técnicos

⁴ CRA – SP/MS. Antiga denominação do Conselho Regional de Administração de São Paulo, desdobrado em dois (CRA-SP e CRA-MS) por meio da Resolução Normativa CFA N° 145, DE 21 DE AGOSTO DE 1993.

⁵ Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado.

capacitados para a função pública. É nesse contexto que se pensa a criação da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Segundo Fischer (1984), a fundação é criada num momento em que se percebe uma desaceleração nas atividades do DASP, principalmente devido ao declínio do governo de Getúlio Vargas. Em 1944 é criada a FGV, em agosto de 1945 o presidente comete suicídio e ao final do mesmo ano o Departamento Administrativo do Serviço Público tem suas atividades radicalmente reduzidas, especialmente na área de pessoal, sendo que o primeiro presidente da FGV é Luis Simões Lopes, que foi diretor do DASP da sua criação, em 1937 até o ano de 1945.

Embora a fundação tenha sido criada em 1944, é apenas no ano de 1952 que a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) é instalada, com apoio da ONU, do governo brasileiro e de professores americanos. Inicialmente, a ideia era desenvolver a EBAP⁶ nos moldes da Escola Nacional de Administração Pública da França e a principal ajuda externa foi fornecida pela ONU por meio do envio de professores que pudessem lecionar no Brasil. Entretanto, de acordo com Lopes (2003), como os professores vinham de diferentes países e universidades e, por consequência, de diferentes correntes teóricas na área de Administração, era difícil conciliar essas diferentes visões em torno de um objetivo mais claro para a FGV. Dessa forma, em detrimento da contribuição da ONU, a partir de 1959, a fundação passa a contar com um convênio assinado com o governo americano e que concentra tanto os professores enviados para o Brasil quanto os bolsistas saídos daqui na Universidade do Sul Califórnia e na Universidade de Michigan (FISCHER, 1984). Assim, o ideal desenvolvido no interior do DASP, especialmente por meio de seu presidente Luis Simão Lopes, de alinhar o ensino brasileiro de Administração Pública com os principais paradigmas desenvolvidos em solo americano começa a tomar forma.

A criação da EAESP (Escola de Administração de Empresas de São Paulo) parece ser uma decorrência natural da instalação da EBAP no Rio de Janeiro. Enquanto esta última era a capital da república e concentrava os principais órgãos públicos do governo federal, São Paulo era (e ainda é) considerada a capital de negócios do país. Nicolini (2000) aponta que a EAESP, por focar no modelo das grandes empresas brasileiras e, de certa forma, adaptar seu modelo de ensino às características brasileiras, tornou-se uma referência no processo de expansão dos cursos de Administração pelo país.

Ao lado da FGV outra instituição de ensino que emerge como modelo e referência na área de Administração é a Universidade de São Paulo (USP). Com a criação da FEA

⁶ Posteriormente, com a instalação do curso de Administração de Empresas no Rio de Janeiro, o nome da escola foi alterado para Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE.

(Faculdade de Economia e Administração) no ano de 1946 a USP já evidenciava sua preocupação com a área de Administração por meio de disciplinas, estudos e pesquisas já que ainda não ofertava o curso. Este inicia suas atividades no ano de 1964, pouco antes da regulamentação do ensino e da profissão por parte do governo. É importante destacar, ainda, que juntamente com a FGV e a USP outras duas universidades também fizeram parte do intercâmbio de profissionais realizado por meio do convênio com os Estados Unidos: a UFBA (Universidade Federal da Bahia) e a UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul) embora estas duas não sejam referenciadas na literatura consultada como importantes centros do conhecimento em Administração no período compreendido entre as décadas de 40 e 60.

Esse período de estabelecimento do ensino de Administração no país propiciou o alicerce necessário para que o status de profissão fosse requerido por aqueles que estavam envolvidos nesse processo. Dado os moldes em que a educação brasileira havia sido regulamentada (ensino básico, de nível médio e superior), foi apenas uma questão de tempo para que se criasse um movimento pelo reconhecimento e regulamentação da Administração como profissão. Pode-se dizer, inclusive, que o primeiro passo nesse sentido foi dado pelo DASP, quando criou o cargo de Técnico em Administração e instituiu como pré-requisito a formação específica para os seus ocupantes. Posteriormente, no interior da FGV, houve também uma movimentação dos professores para a regulamentação da profissão não só para que os profissionais formados fossem reconhecidos mas também para que houvesse uma padronização do currículo mínimo. Por fim, é Guerreiro Ramos, em seu mandato como deputado federal e tendo sido ele mesmo técnico do DASP por vários anos, quem propõe, após largas discussões, o projeto de lei que viria a regulamentar a profissão de Técnico em Administração.

Assim, em 9 de setembro de 1965 o presidente Castelo Branco assina a Lei n.º 4.769 que regulamenta a profissão de ‘Técnico em Administração’ e que posteriormente viria a ser alterada para ‘Administrador’ e é este momento, este acontecimento na trajetória dessa profissão que iremos tomar como ponto de partida para a análise dos dados coletados para esta pesquisa tendo sempre em vista não especificamente a institucionalização da profissão mas sim a constituição desse espaço discursivo que passamos a chamar então de sujeito-administrador. Toma-se esse sujeito, conforme Foucault (1972) indica, não como um indivíduo graduado em Administração ou um indivíduo que exerce a função de Administrador mas sim como um espaço vazio e determinado que pode ser ocupado por qualquer um que atenda aos requisitos necessários para isso.

Tratar a regulamentação da profissão como um acontecimento significa que se tem essa regulamentação como evidência do aparecimento do sujeito-administrador, mas a análise realizada não se prende apenas à evidência. Ela busca não só pelos movimentos e disputas que culminaram nesse acontecimento como também pelos movimentos resultantes dele, que contribuem para a consolidação da área mas, principalmente, do sujeito-administrador no contexto brasileiro. Sobre isso, Foucault (1982) diz o seguinte:

“Creio que aquilo que se deve ter como referência não é o grande modelo da língua e dos signos, mas sim da guerra e da batalha. A historicidade que nos domina e nos determina é belicosa e não linguística. Relação de poder, não relação de sentido (FOUCAULT, 1982, p. 5).

Com isso, se faz uma busca por esses momentos de lutas pela consolidação do sujeito dentro do campo da Administração pois conforme já visto, apesar de regulamentado em 1965, esse sujeito-administrador, detentor de um discurso próprio, não surge com essa regulamentação. As forças que se movimentaram no contexto político brasileiro a fim de propiciar o reconhecimento desse profissional por parte do governo o faziam tendo em vista que no sistema educacional do país, reorganizado na década de 30, um curso superior deveria ser reconhecido pelo Ministério da Educação para que os alunos formados gozassem plenamente dos direitos de exercer a profissão sendo que esse modelo era tomado das primeiras profissões regulamentadas no Brasil: a Medicina, o Direito e a Engenharia. Em relação à esse aspecto pode-se observar que a FGV toma para si o papel de precursora no ensino de Administração Pública na América Latina e de Administração de Empresas no Brasil⁷ ainda que anos antes, em 1941, a ESAN tenha efetivamente ofertado uma graduação em Administração. Hoje vinculada à Fundação Educacional Inaciana “Pe. Sabóia de Medeiros” – FEI, a então escola superior foi criada nos moldes da Escola de Negócios de Harvard, conforme histórico da própria FEI:

1941 – Pe. Roberto Sabóia de Medeiros funda a antiga Escola Superior de Administração de Negócios de São Paulo – ESAN/SP. Como não existia nenhuma Faculdade desse tipo no Brasil, Pe. Sabóia usou como modelo a ‘Graduate School of Business Administration’ da Universidade de Harvard. A ESAN/SP marcou o início formal dos estudos específicos de Administração no país (FEI, 2012).

Conforme dito anteriormente, há um descompasso entre os diversos agentes envolvidos na criação e consolidação do ensino em Administração, já que em alguns momentos afirma-se o pioneirismo da FGV e em outros admite-se a existência da ESAN. O próprio Conselho Federal de Administração, mesmo não mencionando em seu site a ESAN, o

⁷ A Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP foi criada no ano de 1952, no Rio de Janeiro, e a Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP foi criada no ano de 1954.

faz na edição do “Manual do Administrador”, publicação direcionada aos novos Administradores. Essa discussão sobre os primeiros cursos de Administração no Brasil se faz importante pois é por meio das universidades que o saber, em determinado campo de conhecimento, é apropriado/produzido, reproduzido e difundido para e por determinado grupo de indivíduos. Assim, deter a posição de precursor dos primeiros estudos em Administração daria a tal instituição uma posição de vantagem ou privilégio em relação às demais, não só em relação ao aumento do seu nível de reconhecimento na sociedade mas especialmente no âmbito da influência que poderia exercer dentro do campo da Administração.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Uma pesquisa pode ser abordada a partir de duas perspectivas: a quantitativa ou qualitativa ou, ainda, uma forma mista que mescle as duas. A perspectiva quantitativa, de acordo com Bauer, Gaskell e Allum (2002), é aquela que envolve números e análise estatística dos dados, enquanto que a pesquisa qualitativa “evita números, lida com interpretações das realidades sociais” (p. 23). Dado o objetivo do presente trabalho, que é o de investigar como ocorre a constituição do sujeito profissional administrador, temos que esta pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa, visto que busca compreender processos que são intrínsecos ao sujeito, acessíveis por meio de discursos que não podem ser objetivizados ou quantificados.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é do tipo descritiva por se propor a descrever e analisar os aspectos relacionados à constituição do sujeito profissional administrador e das regras e orientações referentes a sua formação, socialização e atuação profissional de acordo com o pensamento de Michel Foucault. Selltiz et al (1960) diz, em relação aos estudos descritivos, que “as questões de pesquisa pressupõem muitos conhecimentos anteriores do problema a ser pesquisado” (p. 76) o que, para o presente trabalho, se refere aos estudos de Michel Foucault acerca da constituição do sujeito.

Em relação à estratégia de pesquisa, Godoi et al (2006) dizem que elas compreendem “um pacote de concepções, práticas e habilidades que o pesquisador emprega para mover-se do paradigma ao mundo empírico”, destacando-se o estudo de caso, a etnografia, a história-oral e a observação como estratégias passíveis de utilização em uma pesquisa qualitativa. Para este trabalho, orientado a partir da perspectiva foucaultiana, torna-se complicada e perigosa a tentativa de encaixá-lo em um modelo pré-estruturado de estratégia de pesquisa. Isso porque Michel Foucault, ao longo de sua obra, desenvolveu conceitos e métodos de análise próprios, evidenciados especialmente em *A Ordem do Discurso*. Dessa forma, esta pesquisa tem essa obra, além de *História da Sexualidade 2* (que explicita os principais aspectos da constituição de si), como norteadoras de seus procedimentos metodológicos, que serão elencados nos tópicos a seguir, além de estarem presentes, também, ao longo da análise dos dados coletados.

3.1 Especificação do Problema

Para delimitação do problema, optou-se pela utilização de perguntas de pesquisa ao invés de hipóteses, especialmente ao se levar em consideração a natureza do presente trabalho, que lida com uma realidade social, a do sujeito-administrador, e a sua constituição: busca-se explorar e descobrir como ocorre essa constituição sem que se façam suposições acerca dela.

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

Tendo em vista os objetivos apresentados no início deste trabalho, apresentam-se as seguintes perguntas de pesquisa:

- a) Como surgiu a figura do profissional de administração no Brasil?
- b) Quais são as regras e orientações referentes à formação, socialização e atuação profissional que concorrem para constituição do sujeito-administrador?
- c) Quais organizações concorrem para a constituição do sujeito-administrador?
- d) Quais são as práticas de constituição de si do sujeito-administrador?
- e) Como ocorre a constituição do sujeito-administrador?

3.2.1 Especificando o nível de análise e o recorte da pesquisa

A profissão de administrador é regulamentada pela Lei n. 4.769, de 9 de setembro de 1965, que dispõe sobre o seu exercício. Embora esta lei e demais regulamentos do Sistema CFA/CRA's prescrevam as áreas de atuação do administrador, ainda não há uma consolidação ou legitimação de áreas de atuação privativa desse profissional como reconhecidamente ocorre com contadores ou advogados, por exemplo.

Segundo Foucault (1972), para a análise do espaço discursivo é preciso definir os lugares institucionais onde o indivíduo obtém o seu discurso e “onde este encontra sua origem legítima e seu ponto de aplicação” (p. 66). Assim, levando-se em consideração que, no âmbito do serviço público brasileiro, há uma certa consolidação quanto aos cargos formais a serem

preenchidos por bacharéis em Administração e, também, o local de residência da pesquisadora, optou-se por realizar a presente pesquisa junto à administradores lotados em instituições públicas de ensino superior do estado do Mato Grosso do Sul, que se traduzem em um dos lugares institucionais onde o administrador pode aplicar o seu discurso. Nesse sentido, o nível de análise recai sobre o sujeito a ser pesquisado, já que o profissional Administrador não atua de forma exclusiva em universidades públicas ou no serviço público como um todo mas sim pode estar presente em diversas áreas da sociedade.

Quanto ao recorte temporal, esta pesquisa caracteriza-se por ser do tipo transversal, pois a coleta de dados primários foi realizada apenas uma vez junto aos participantes, porém com aproximação longitudinal, pois pretendeu-se resgatar aspectos históricos dos sujeitos pesquisados já que, de acordo com Araújo (2008) “a noção de sujeito é histórica” (p. 94).

3.4 Coleta e Análise dos Dados

Este tópico tem por objetivo apresentar como foram coletados e analisados os dados. Primeiramente apresentam-se os tipos de dados coletados para, em seguida, apresentarem-se os sujeitos participantes da pesquisa e, por fim, o método pelo qual os dados foram analisados.

3.4.1 Coleta de Dados

Foram coletados dados primários e secundários para a presente pesquisa. Segundo Cooper e Schindler (2003), “os dados primários são buscados por sua proximidade com a verdade [...]”, ou seja, é nos dados primários que o pesquisador mais se aproxima do fenômeno que deseja estudar, com o mínimo de interferência possível. Para a presente pesquisa, o método de coleta adotado foi a entrevista semi-estruturada.

Godoi e Mattos (2006) chamam essa modalidade de ‘entrevista baseada em roteiro’, “caracterizada pela preparação desse roteiro e por dar ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista” (p. 304). Assim, ainda que houvessem perguntas e temas pré-definidos a serem abordados, a utilização da entrevista semi-estruturada

proporcionou à pesquisadora adaptar-se à fala dos entrevistados, acrescentando perguntas conforme a entrevista se desenrolava e até mesmo suprimindo aquelas que se revelassem desnecessárias devido ao contexto.

O roteiro utilizado (Apêndice A) compunha-se de trinta e sete perguntas, divididas em três eixos: o primeiro destinado à caracterização do entrevistado, buscando entender como o sujeito se inseriu no campo profissional da Administração; o segundo eixo que buscou os aspectos relacionados ao saber e ao poder: formação profissional do administrador, prática do trabalho, organizações que influenciam a formação do administrador, etc.; o terceiro eixo buscou evidenciar a relação consigo mesmo do sujeito estudado, das formas como o sujeito se elabora e se constitui enquanto administrador.

Quanto aos dados secundários, foram coletados documentos (Apêndice) que, de alguma forma, contribuem para a compreensão de aspectos ligados, principalmente, à formação e atuação profissional do administrador. Entretanto, para atender aos objetivos propostos, uma parte dos documentos coletados foi identificada a partir da análise das entrevistas realizadas, de forma a abranger aqueles que eram referenciados como relevantes para a constituição como administrador dos participantes da pesquisa.

Assim, esses documentos coletados englobam não só aqueles de referência, emitidos pelo Conselho Federal de Administração (CFA), como também Projetos Políticos-Pedagógicos⁸ (PPP) de Cursos de Administração de universidades brasileiras, públicas e privadas, e a legislação que regulamenta a profissão. Optou-se ainda por incluir no rol de documentos a Revista Brasileira de Administração (RBA), editada pelo Conselho Federal de Administração desde 1989, e a Revista Administradores, idealizada pelo portal Administradores.com.br e editada desde o início do ano de 2011, tendo em vista seu potencial em contribuir para um melhor entendimento do sujeito-administrador e considerando, ainda, que ambas foram citadas pelos entrevistados como relevantes ou recomendadas para os profissionais da área. Em relação à RBA, devido ao acesso limitado aos exemplares seja por não estarem disponíveis no CRA/MS, seja pela dificuldade de aquisição de uma quantidade significativa junto ao CFA, foram selecionadas apenas algumas edições, dentre as disponíveis, que pudessem contribuir para a análise realizada.

Quanto aos projetos pedagógicos de curso, é importante observar que no Apêndice 2 foi mantida a nomenclatura adotada por cada instituição de ensino e que a seleção de cada

⁸ Projeto Político Pedagógico: diz respeito não só à forma como será operacionalizado o ensino da graduação como também reflete a articulação social e política no âmbito da universidade/faculdade, de forma a harmonizar o que é preconizado nas Diretrizes Curriculares Nacionais com as particularidades tanto da instituição quanto da região em que ela está inserida (UFV, 2012).

projeto envolveu não só a conveniência de acesso mas o seu conteúdo de forma geral, sendo que os projetos pedagógicos que elencavam apenas a grade curricular e a ementa das disciplinas não foram incluídos no rol de documentos analisados: a prioridade foi selecionar projetos que evidenciassem em seu texto não só as articulações políticas de criação do curso mas também o histórico de criação e desenvolvimento do mesmo, seus objetivos e finalidades e, ainda, o perfil do egresso pretendido pela IES.

3.4.2 Seleção dos participantes da pesquisa

Definido o espaço discursivo da presente proposta de pesquisa – aquele onde se constitui o administrador –, e um dos lugares institucionais onde ele aplica seus discursos – a universidade pública –, procedeu-se, então, à identificação dos participantes potenciais da presente pesquisa, a sua seleção sendo realizada por conveniência. Foram identificadas, no estado do Mato Grosso do Sul, quatro instituições públicas de ensino superior sendo uma estadual, duas federais e uma terceira, também federal, mas classificada como Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia, oferecendo não apenas cursos superiores mas também cursos técnicos de nível médio.

As três instituições federais possuem em seu Plano de Cargos e Salários (PCC) o cargo de Administrador, a ser preenchido por profissional habilitado e registrado no conselho de classe. Já a instituição estadual não possui em seu PCC o cargo específico de Administrador, constando apenas o cargo de Técnico de Nível Superior. Essas informações foram coletadas a partir das páginas das instituições na internet bem como das leis que aprovam os respectivos PCCs.

O contato com as instituições, com o pedido de autorização para realização da pesquisa, foi efetuado primeiramente através de e-mail, sendo que nenhuma delas solicitou encaminhamento de documentos adicionais, talvez pelo fato de a pesquisadora também ser servidora pública de uma dessas instituições. Houve o comprometimento, entretanto, de o contato com cada possível entrevistado ser realizado por meio de carta de apresentação (Anexo 1). A partir disso, foram identificados 65 participantes potenciais nas duas universidades federais, sendo que o instituto federal não possuía, à época da pesquisa, administrador em seu quadro de pessoal. A Tabela 2 dispõe a quantidade de profissionais por universidade bem como a quantidade de Administradores entrevistados em cada uma delas.

Quadro 1 – Quantidade de Entrevistados por Instituição

Universidade	Total de Administradores	Administradores Entrevistados
UFMS	39	6
UFGD	26	9

Fonte: Elaborado pela autora.

A quantidade de entrevistas realizadas foi orientada não só pela conveniência de acesso e concordância dos administradores contatados mas também pela consistência das respostas apresentadas pelos entrevistados bem como o tempo e a profundidade exigidos para a análise dos dados (GASKELL, 2002).

3.4.3 Análise dos dados

A análise dos dados foi orientada pela Análise do Discurso (AD), notadamente a conhecida como escola francesa da AD. Essa escolha se deve à abordagem norteadora da presente pesquisa: o pensamento de Michel Foucault, que em sua obra trata repetidamente dos discursos, seja de uma sociedade, seja de uma profissão. Orientada pela AD porque apesar de utilizar elementos desta para o tratamento dos dados coletados, conforme se explana a seguir, todo o processo de análise tanto dos documentos quanto das entrevistas foi construído tendo por base as referências metodológicas abordadas por Foucault ao longo de sua obra.

A AD de origem francesa foi fundada por Michel Pecheux, nos anos 60, já como um campo interdisciplinar que se propunha a entender o discurso não como texto, enunciado ou dado empírico mas como um processo. Nesse contexto de um discurso como processo, a análise do discurso tem por objetivo compreender como esse processo ocorre, indagando, como o próprio Foucault (1972; 2008), quais são as suas condições de existência (GREGOLIN, 2003).

A influência foucaultiana nos estudos de análise discursiva é percebida mais a partir dos anos 80, por meio da inclusão do “conceito de *formação discursiva*, na discussão das relações entre os saberes e os (micro) poderes, na preocupação com a questão da leitura, da interpretação, da memória discursiva” (GREGOLIN, 2003, p. 8). Na verdade, nos dias atuais (e desde os anos 80) não se fala mais em *escola francesa da AD* e sim em tendências francesas em análise do discurso, destacando-se, nesse sentido, a “reflexão sobre os modos de inscrição do *Sujeito* em seu discurso” (CHARAUDEAU e MAINGUENEAU, 2008, p. 202), especialmente por conta da referida influência do pensamento de Foucault.

A análise do discurso, segundo Charaudeau e Maingueneau (2008) constitui-se em uma disciplina recente, ainda se estabilizando não como uma técnica mas como um espaço próprio de problematização. É através da AD que “a totalidade dos enunciados de uma sociedade, apreendida na multiplicidade de seus gêneros, é convocada a se tornar objeto de estudo” (p. 46). Pode-se dizer, então, que também através da AD é possível convocar o espaço discursivo do administrador a se tornar objeto do presente estudo, à luz das formas como Michel Foucault refletia sobre os discursos e sua relação com a constituição do sujeito.

Como não há uma forma única ou padronizada de se efetuar uma análise do discurso e, segundo Fairclough (2008), cada projeto, cada tema e, principalmente, cada visão do discurso, leva a elementos de análise distintos, destacam-se nos tópicos a seguir os principais aspectos que foram observados no decorrer da análise.

O corpus da pesquisa

O *corpus* da pesquisa constitui a base da análise do discurso e, portanto, é por onde ela se inicia, sendo que ele engloba todo o material a ser analisado pelo pesquisador, sejam dados primários ou secundários. A sua delimitação não segue, normalmente, critérios empíricos, mas sim os critérios teóricos que irão orientar a análise. O *corpus* não é, também, extensivo, ou seja, não abrange tudo o que há sobre o objeto de pesquisa. Ele busca cobrir de forma representativa o que se pretende estudar sem que seja sua obrigação, entretanto, cobrir todo esse campo (ORLANDI, 2012).

Segundo Orlandi (2012) a representatividade do *corpus* não é critério obrigatório tendo em vista que sua delimitação é marcada pela subjetividade do pesquisador. Nesse sentido, o desafio está em ser o menos subjetivo possível, o que buscou-se alcançar para a presente pesquisa. De acordo com Sargentini (2011), estabelecer esse *corpus* não é uma atividade que deva ser realizada *a priori*, nem deve ser “construído a partir dos saberes do analista” (p. 287). É importante que haja um acontecimento discursivo que oriente a trajetória do pesquisador ao longo de sua análise e assim, enquanto a análise não for concluída, a definição do *corpus* também não estará. No âmbito da trajetória da profissionalização do administrador no Brasil, a regulamentação da profissão por meio da Lei n.º 4769/65 e do Decreto n.º 61.934/67 emerge como um acontecimento discursivo que marca a profissão não só pelo seu reconhecimento oficial como também por definir novos rumos para ela na medida em que estabelece a área de atuação e os critérios para que o profissional seja reconhecido como administrador.

Dessa forma, o *corpus* delimitado (Quadro 1, p. 43) compreende não só a lei e decreto citados no parágrafo anterior como também outros documentos que surgiram ao longo da análise, inclusive artigos de revistas semanais, blogs e publicações semelhantes a essas. Da mesma forma, a transcrição das entrevistas realizadas está incorporada ao *corpus*. Esta transcrição foi realizada com auxílio do *software* Express Scribe (NCH, 2012), que proporcionou maior controle dos arquivos de áudio bem como a otimização do tempo de transcrição.

Os recortes ou fragmentos

Segundo Fernandes (2008) os recortes ou fragmentos discursivos são trechos, destacados do *corpus* da pesquisa, que irão fundamentar a análise do discurso. Esses destaques são realizados pelo pesquisador tendo sempre no horizonte a teoria que o orienta e, por isso mesmo, não podem ser tomados como independentes do *corpus* como um todo, pois estão sempre inter-relacionados.

No presente trabalho optou-se pela utilização do *software* Atlas.TI 7 (2012) para a seleção desses recortes tendo em vista que ele proporciona uma melhor organização dos documentos a serem analisados, além do rápido acesso a cada um deles. Assim, com o estabelecimento de códigos e famílias de códigos (Anexos B e C), foi possível manter em perspectiva a relação entre os fragmentos discursivos e o todo do *corpus* de pesquisa.

Os procedimentos de controle do discurso

Em *A Ordem do Discurso*, Foucault (2008) elenca o que chama de procedimentos de controle do discurso. Esses procedimentos, segundo ele supõe, existem em toda sociedade, que busca por meio deles controlar, selecionar, organizar e redistribuir a produção do discurso. O autor divide esses procedimentos, conforme já abordado no item 2.2, em externos ou internos. Os procedimentos externos, também chamados procedimentos de exclusão, compreendem a interdição, a separação (ou rejeição) e a vontade de verdade. Já os procedimentos internos compreendem o comentário, o autor e a disciplina. Um outro procedimento de controle dos discursos destacado pelo autor é o de rarefação do sujeito, ou seja, as formas pelas quais se limita o acesso ao discurso bem como o direito de se pronunciá-lo.

A análise desses procedimentos pretende responder às perguntas de pesquisa **b** (Quais são as regras e orientações referentes à formação, socialização e atuação profissional que concorrem para a constituição do sujeito-administrador?) e **c** (Quais organizações concorrem para a constituição do sujeito-administrador?) já que compreender os procedimentos de exclusão implica compreender como as organizações atuam na constituição do sujeito-administrador. Da mesma forma, compreender os procedimentos internos implica compreender as regras e orientações presentes nessa constituição. É importante destacar, enfim, que esse processo não ocorre em etapas pré-definidas e separadas umas das outras: há um caminhar contínuo da teoria para o *corpus* e deste para a teoria, em que os tópicos aqui elencados prestaram-se como orientadores do trabalho do pesquisador que, de forma alguma, se prendeu somente a eles.

A constituição de si do sujeito-administrador

Conforme abordado no item 2.1.3 (Foucault e a Ética), constituir-se a si mesmo como sujeito moral implica num modo de ser, uma postura de vida que pode ser identificada pelo conjunto de suas ações morais. Paralelamente, constituir-se como sujeito-profissional e, mais especificamente como administrador, implica não só esta forma geral de uma postura de vida, de um modo de ser do sujeito, mas também as diferentes maneiras pelas quais esse sujeito se conduz. Assim, para analisar a constituição de si do sujeito-administrador, utilizou-se, neste trabalho, as quatro formas elencadas por Foucault (2010b) pelas quais se pode analisar as diferentes maneiras de conduzir-se do sujeito: a determinação da substância ética, o modo de sujeição, as formas de elaboração do trabalho ético e a teleologia do sujeito.

Aplicar esses quatro aspectos foucaultianos da análise do sujeito moral para uma análise do sujeito-administrador traduz-se num constante desafio ao pesquisador, que precisa reelaborar sua própria percepção dos escritos do autor a fim de construir essa aproximação de forma que permaneça alinhada ao que Foucault apresenta mas que, ao mesmo tempo, possa emergir como uma nova leitura do seu pensamento. Assim, essa aproximação foi construída conforme se descreve nos itens a seguir:

1. Para a determinação da substância ética do sujeito é preciso que ele tenha um código, um conjunto de regras, como referência. No caso do sujeito-administrador, o objetivo foi identificar qual código o sujeito tem como referência e, a partir disso, identificar as suas práticas em relação a esse código, não só práticas efetivadas em termos de ações como também os seus aspectos abstratos;

2. Em relação ao modo de sujeição, tem-se por objetivo identificar as maneiras pelas quais o sujeito-administrador se relaciona com as regras identificadas bem como as maneiras pelas quais ele se reconhece como ligado a elas e na obrigação de pô-las em prática;

3. Quanto às formas de elaboração do trabalho ético, estas estão relacionadas às maneiras pelas quais o sujeito-administrador atua sobre si mesmo, às formas pelas quais ele adequa o seu comportamento às regras identificadas, ou seja, às suas práticas de si;

4. Por fim, a teleologia do sujeito diz respeito a que tipo de sujeito se quer tornar ao adotarem-se certas práticas de si. Para a presente pesquisa, o objetivo foi analisar que tipo de administrador os sujeitos entrevistados pretendem se tornar tendo por base o que se identificou até este ponto. Pode-se dizer que ao chegar neste momento da pesquisa, há que se resgatar tudo o que já foi analisado até o momento, pois é neste momento em que se poderão traçar os principais aspectos da constituição do sujeito-administrador.

Os elementos da análise

Tendo em vista o que foi abordado até o momento acerca da análise dos documentos e entrevistas coletados, elaborou-se uma lista de elementos (abaixo) destinada a orientar a primeira leitura do *corpus* de forma a manter a ligação deste com a teoria estudada ao longo da pesquisa.

- **Vontade de Verdade:** fragmento que reflete o modo como o saber da Administração é aplicado na sociedade, como esse saber é valorizado, distribuído, repartido e de certo modo atribuído à sociedade. Através da análise da vontade de verdade do discurso da Administração também pode ser possível identificar as práticas discursivas que a reforçam. Como a vontade de verdade, segundo Foucault (2008), constitui-se como numa direção final tanto da interdição quanto da separação, pode ser que os fragmentos identificados estejam proximamente relacionados. De acordo com Spiandorello (2008), no caso da Administração, os próprios esforços para a construção da área como ciência podem ser tomados como essa “vontade de verdade”. Isso implica não uma descoberta da área mas sim uma conjunção desses esforços em torno dessa “verdade desejada”.

- **Disciplina:** é um princípio que permite construir, no interior do discurso, novas verdades mas conforme um jogo restrito (Foucault, 2008). A disciplina é esse jogo restrito, que define os objetos, métodos, regras, definições, instrumentos, um sistema anônimo à disposição de quem quer servir-se dele; é a disciplina que estabelece os critérios para criação de novos enunciados no interior do discurso;

- **Rarefação do Sujeito:** diz respeito às regras que o sujeito deve obedecer para ter acesso ao discurso da Administração e, assim, fazer-se administrador. “Ninguém entrará na ordem do discurso se não satisfizer a certas exigências ou se não for, de início, qualificado para fazê-lo” (FOUCAULT, 2008, p. 37). Além disso, identificar as regras de rarefação do sujeito-administrador implica, também, em identificar com qual intensidade essa rarefação ocorre já que algumas áreas do discurso podem ser altamente proibidas e acessíveis mediante exigências demasiado específicas enquanto que outras áreas podem permanecer mais abertas, sob um conjunto mínimo de restrições;

- **Substância Ética:** diz respeito à identificação das práticas do administrador em relação ao código, às regras que ele tem por referência;

- **Modo de Sujeição:** refere-se às maneiras como o administrador se relaciona com as regras identificadas e como ele se reconhece ligado à essas regras;

- **Trabalho Ético:** diz respeito à identificação das práticas de si do sujeito, das ações desse sujeito-administrador sobre si mesmo a fim de adequar o seu comportamento às regras da profissão;

- **Teleologia do Sujeito:** qual o tipo de sujeito-administrador se quer tornar com a adoção das práticas de si identificadas? É possível que haja um modelo ideal ou um profissional-padrão que norteie essas práticas?

Assim, a partir dos aspectos metodológicos elencados neste capítulo, realizou-se a análise dos dados coletados, a qual é apresentada nos próximos capítulos.

4. O SUJEITO-ADMINISTRADOR EM FACE DO CONTROLE DISCURSIVO

O controle discursivo pode acontecer, conforme já visto neste estudo, por meio de procedimentos que buscam regular a produção e distribuição do próprio discurso na sociedade. Identificar e analisar esses procedimentos implica livrar-se da impressão de continuidade do discurso que as noções de autor, disciplina e vontade de verdade podem carregar em si mesmas (FOUCAULT, 2010d), tendo sempre em vista que o discurso onde o sujeito-administrador surge e se estabelece não é contínuo e ininterrupto, e nem mesmo é possível identificar sua instância criadora. Dessa forma, o importante aqui não foi buscar um discurso da Administração que estaria oculto e na espera por ser descoberto, muito menos procurar ir até o âmago desse mesmo discurso, mas sim analisar não só o que torna possível a esse discurso existir na nossa sociedade e assim possibilitar a emergência do sujeito em estudo como também entender de que forma a sociedade controla, seleciona, organiza e distribui a produção desse discurso.

Para entender a influência da sociedade na produção do discurso do sujeito-administrador buscou-se uma abordagem não apenas documental mas especialmente a da fala desse sujeito, o que foi obtido por meio das entrevistas semi-estruturadas. Entende-se assim que, por ser indissociável do discurso que expressa e carrega consigo, a fala do sujeito-administrador pode trazer aspectos sobre o controle discursivo que nem sempre estarão evidenciados nos documentos pesquisados sendo que estes, por sua vez, são utilizados de forma a complementar os achados da fala. Assim, por meio de eixos temáticos, apresentam-se neste capítulo análises acerca de quais organizações e de quais regras puderam ser identificadas como relevantes para a constituição do sujeito-administrador bem como a relação deste com elas, tendo sempre em vista os procedimentos de controle discursivo abordados anteriormente.

4.1 O MEC e o Projeto Político Pedagógico: considerações acerca da formação do sujeito-administrador

O sujeito-administrador considerado para o presente trabalho se constitui no indivíduo que cursou uma graduação em Administração e, adicionalmente, atua profissionalmente em uma instituição de ensino superior. Dada a quantidade de cursos de graduação em

Administração existentes no Brasil hoje, cerca de 2700 considerando-se tanto a modalidade à distância quanto a presencial, é prudente se pensar que pode haver uma grande pluralidade de enfoques na formação desses profissionais, seja por vocação da região onde o curso está inserido, seja pela própria capacitação dos docentes envolvidos no curso. Nesse sentido, o projeto político pedagógico (PPP) é o meio mais prático e direto para se chegar a essas nuances dos cursos oferecidos no país. Desenvolvido a partir das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), que são elaboradas pelo MEC, é por meio do PPP que a instituição de ensino demonstra o seu entendimento acerca do curso que se propõe a oferecer e, principalmente, do profissional que pretende formar e acredita que a sociedade necessita. Ele pode, ainda, demonstrar o oposto, especialmente quando se constitui em apenas uma cópia do que é proposto nas diretrizes do MEC. É no PPP, também, que se identifica o chamado perfil desejado do formando, ou seja, o sujeito que se pretende formar ao final da graduação. Também especificado nas DCN, esse perfil se constitui na base do que se espera encontrar em todo profissional formado de acordo com essas normas. O quadro 3 é um extrato das DCNs do curso de Administração no que se refere às competências esperadas do administrador formado.

Quadro 2 - Competências do Administrador

<p>Art. 4º O curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:</p> <p>I – reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;</p> <p>II – desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;</p> <p>III – refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;</p> <p>IV – desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;</p> <p>V – ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;</p> <p>VI – desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;</p> <p>VII – desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e</p> <p>VIII – desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.</p>

Fonte: Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação (CNE/CES, 2005)

O PPP do curso de Administração da EAESP/FGV, por exemplo, busca traduzir de forma particular os elementos elencados no Quadro 3 e afirma levar em consideração não só os anseios da sociedade de forma geral como também a discussão com professores e alunos do curso: “As habilidades e competências expostas acima expressam diretrizes definidas

internamente, com base em amplo processo de discussão envolvendo professores e alunos e participantes externos” (FGV, 2008, p. 27). Já o da Universidade Federal do Rio Grande Sul (UFRGS) trabalha reproduzindo as competências das DCNs e fazendo sua própria complementação:

“...IX – ter capacidade para desenvolver boas relações sociais;
 X – desenvolver sensibilidade para diferenças culturais regionais, nacionais e internacionais;
 XI – desenvolver uma formação humanística necessária ao exercício da liderança;
 XII – desenvolver uma postura ética”. (UFRGS, 2009, p. 7)

Esses projetos exemplificados, assim como outros analisados (ver lista completa no Apêndice B), caracterizam-se por demonstrarem fortemente o posicionamento das pessoas que os elaboram e da instituição que abriga o curso. É interessante observar a importância que é dada ao currículo como expressão de uma normatização e do embate de ideias sobre o que significa formar um profissional de Administração. Destaca-se, no PPP do curso de Administração, na modalidade à distância, da Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT), o que é dito sobre o currículo:

“Constituído de um conjunto articulado e normatizado de saberes, o currículo se constrói refletindo as relações estabelecidas em um jogo de poder em que se confrontam visões de mundo e onde se produzem, elegem e transmitem representações, narrativas e significados sobre as coisas e seres do mundo...”. (UFMT, 2005, p. 13)

Pode-se entender, a partir disso, que em última instância o currículo será a expressão do discurso da Administração que se pretende reproduzir entre os novos profissionais e que, assim, esse discurso poderá sofrer variadas influências não só de estudiosos da área mas também, e principalmente, de fatores como a política de expansão universitária, as condições sócio-econômicas regionais e a disponibilidade de recursos para investimento no curso. Está claro, entretanto, que apenas o PPP não é garantia de um bom curso de graduação ou de que as competências ali elencadas são realmente atingidas ou no mínimo buscadas ao longo da formação de novos profissionais, mas a preocupação com tal documento normalmente ajuda a revelar qual o grau de importância do curso para a instituição que o oferece. Conforme detalhado no capítulo referente à metodologia, os projetos que não revelavam essa preocupação não foram arrolados para a análise tendo em vista que seu conteúdo pouco agregaria ao presente trabalho.

Ainda no contexto dos projetos pedagógicos, pode-se perceber a importância da atuação do MEC no sentido de definir as linhas que os cursos de graduação devem seguir na formação de novos profissionais. Isso significa não só normatizar a transferência e a

multiplicação do conhecimento como também influenciar diretamente o profissional formado, ainda que haja flexibilidade por parte das instituições. O sujeito-administrador reconhece não só o papel do MEC como também das instituições universitárias como um todo, o que não o impede, contudo, de tecer críticas a respeito dessa atuação.

...em relação ao que eu tive, experiência de vida né, seriam só, assim, como um todo, as universidades. Não cada uma especificamente mas como cada uma, ou pelo menos boa parte, procura passar pra você a essência do curso como um todo, como cada uma trabalha, como cada uma tem né... (P02).

Eu acho muito grande a importância dele [do MEC], apesar dele ainda... eu acreditar que ele ainda deixe brechas. Ele tem que dar mais atenção pra isso. Um exemplo, no caso, eu acho que todo curso de Administração deveria ter, obrigatoriamente, a matéria de Direito Tributário, no mínimo, e a gente não vê isso como obrigatório ou se vê, se é obrigatório, por eu não conhecer o currículo mínimo, se é obrigatório e as universidades não cumprirem então do mesmo jeito falta fiscalização. Então, pra mim, ele é importante só que desde que ele atue e não fique só no teórico né. Ele ainda deixa algumas brechas... (P14).

Essa percepção mais acentuada da responsabilidade do MEC deve-se, em grande parte, a atuação próxima dos administradores entrevistados, que vivenciam a rotina universitária e tem acesso a uma gama de procedimentos e normatizações dos quais, talvez, os administradores que atuam em outras áreas não tenham conhecimento ou não sejam relevantes para o seu exercício profissional. Essa proximidade traz não só um maior conhecimento sobre o assunto como também uma visão crítica das formas de atuação do ministério, o que pode também ser percebido na fala do participante P09:

...olha, o MEC deveria atuar né, deveria... mas eles tem aprovado estruturas assim... não sei qual que é o critério que se adota lá... tem as comissões, um CT⁹, mas eu acho que tem mesmo muito político nisso aí também... não sei... eu não saberia te dizer nesse nível aí como é que fica, mas... eu vejo que tem necessidade de uma mudança mesmo nisso daí. Até, agora, a gente fez [...] uma pesquisa aqui, com os alunos da graduação da universidade, pra saber até que ponto que [...] o curso tá oferecendo uma base em gestão ambiental, que hoje tem que acontecer nesse esforço de Administração né. Eu penso que é fundamental, e nós ficamos assim... é... eles não tem, eles saem com uma noção muito superficial, sabe, disso ainda. Eu acho que [...] deveria vir uma estrutura modificada já do MEC prevendo esse tipo de coisa né (P09).

A evolução do currículo mínimo também é um quesito interessante a ser abordado sobre a formação do profissional de Administração. Quando o primeiro currículo foi aprovado, no ano de 1966, eram apenas 17 disciplinas elencadas (Quadro 4), não havendo distinção entre Administração de Empresas e Administração Pública. As adaptações para um ou outro curso eram realizadas diretamente pelas universidades ofertantes e não havia regulamentação específica quanto à nomenclatura dos mesmos.

⁹ Comitê de Trabalho (NA)

Quadro 3 - Primeiro currículo mínimo em Administração

Matemática
Estatística
Contabilidade
Teoria Econômica
Economia Brasileira
Psicologia Aplicada à Administração
Sociologia Aplicada à Administração
Instituições de Direito Público e Privado
Legislação Social
Legislação Tributária
Teoria Geral da Administração
Administração Financeira e Orçamento
Administração de Pessoal
Administração Material
Direito Administrativo ou Administração de Produção ou Administração de Vendas

Fonte: CFA (2010)

Em seguida, somente no ano de 1993 o currículo do curso foi revisto, o que pode ser visto, de forma geral, como um longo tempo especialmente quando se leva em consideração que a área de Administração caracteriza-se por ser extremamente dinâmica. Nessa revisão foi dado espaço para as habilitações, o que veio a resultar em mais de 200 denominações diferentes para os cursos de Administração, desde Administração de Bares e Restaurantes, Hoteleira, Hospitalar até Pública, Agroindustrial e Bancária, por exemplo. Na remodelação seguinte do currículo, a mais recente até o momento, sendo começada em 2003 e publicada definitivamente em 2005, houve uma alteração no regime de habilitações, conforme relatado no Manual do Administrador (CFA, 2012):

“Denominações como Administração Agroindustrial, Administração Bancária, Administração de Bares e Restaurantes e outras 248, abrangendo os mais diversos segmentos e áreas especializadas, não poderão ser utilizadas pelas IESs para intitular os cursos de Bacharelado em Administração oferecidos no País. As linhas de formação específica, nas diversas áreas da Administração não poderão mais constituir uma extensão ao nome do curso, nem se caracterizarem como uma habilitação, devendo apenas constar no projeto pedagógico. Além de definir que o nome do curso deverá ser “Bacharelado em Administração”, a expressão Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) também foi alterada para Trabalho de Curso” (CFA, 2012b, p. 12).

Esses esforços por uma reunificação da formação em Administração foram engendrados pela Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD) e pelo CFA, por entenderem que as linhas de formação específica seriam mais vantajosas à profissão do que as diversas habilitações até então existentes. Assim, forma-se um só administrador mas que, conforme as linhas de formação, poderá atender às especificidades regionais ou de preferência pessoal por determinado espaço de atuação, facilitando inclusive o trânsito do profissional dentro da área. A questão das especificidades

regionais são bem destacadas no PPP do curso de Administração do campus da cidade de Picos, da Universidade Federal do Piauí (UFPI):

Desta forma, uma das preocupações na formatação da proposta pedagógica é com o mercado de trabalho da macrorregião de Picos e suas especificidades e potenciais econômico-financeiros para geração de emprego e renda. Desta forma, o Curso privilegia um equilíbrio entre as disciplinas que possibilitarão, ao longo dos 04 (quatro) anos e meio, a base teórica para o desenvolvimento das capacidades profissionais dos alunos, posteriormente absorvidas pelo mercado, paralelamente às disciplinas práticas que lhes permitam ingressar no campo de atividades das organizações, fornecendo condições de atuação no mercado de trabalho local, regional e nacional (UFPI, 2009).

A grande mudança com a instituição das DCN é que se antes o MEC estabelecia a grade mínima de disciplinas a serem ofertadas pela graduação, hoje só são indicados os conteúdos a serem abordados, ficando a critério de cada IES o desenvolvimento e/ou a adequação de sua grade curricular a essas indicações:

Art. 5º Os cursos de graduação em Administração deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras e que atendam aos seguintes campos interligados de formação:

I - Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;

II - Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;

III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e

IV - Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando (CNE/CES, 2005).

Na realização das entrevistas foi possível dialogar com os mais variados tipos de trajetória e formação profissional, desde o administrador recém-formado até o profissional que trocou de área, tendo a Administração como segunda graduação e, ainda, administradores com mais de 20 anos de atuação profissional, graduados em faculdades que adotavam o modelo de ingresso único para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia, no qual o aluno poderia optar por qualquer dos três cursos ao final de dois anos. Esse, inclusive, assemelha-se muito ao atualmente adotado por grande parte das universidades federais brasileiras que aderiram ao REUNI, programa do governo federal destinado a subsidiar a expansão do ensino público superior brasileiro. Na Universidade Federal da

Grande Dourados (UFGD), por exemplo, é possível ao aluno, ao final do 3º semestre, mudar para outro curso dentro da mesma área (no caso em questão, os cursos considerados como da mesma área são Administração, Ciências Contábeis e Economia), desde que haja vagas disponíveis e, se for o caso, seja aprovado em prova escrita ou análise de currículo. Dessa forma, busca-se prover ao aluno mais opções na hora de decidir-se por uma carreira, além de promover a interdisciplinaridade ao ofertar disciplinas que são compartilhadas com colegas de outras áreas. Essas questões refletem diretamente no profissional que se quer formar e nos esforços que são realizados para que isso ocorra. A Universidade Católica de Goiás (UCG) apresenta de forma específica essa preocupação:

“Sobre este aspecto, existe no atual contexto social uma tendência de se repensar o papel da administração, recolocando a racionalidade técnica em patamares diferenciados da racionalidade humana. A sociedade demonstra a necessidade do profissional capaz de lidar com as incertezas, com conhecimento amplo sobre a complexidade social e capaz de formular com ética, soluções criativas para os problemas. O administrador requerido pela atual sociedade é aquele preocupado com o impacto que sua organização provoca na vida social, dono que deve ser de um senso de responsabilidade e solidariedade, e, principalmente, com uma percepção integrada da realidade. Neste sentido, as novas técnicas, princípios e ferramentas administrativas devem ser avaliadas sob estes indicadores.

É, portanto, um desafio para o curso de Administração construir uma abordagem do conhecimento administrativo que não esteja norteado apenas pela racionalidade instrumental, mas por outras capacidades que envolvem a razão, emoção, sensibilidade, senso de justiça, ética, solidariedade, responsabilidade social. Portanto, a abordagem das disciplinas que compõem o currículo deve privilegiar tais dimensões” (UCG, 2009, p. 6).

E se para as Instituições de Ensino Superior (IES) a formação de novos administradores é um desafio permeado não só pelas decisões de ordem técnica na elaboração do currículo mas também pelos aspectos políticos e ideológicos, para o sujeito, tornar-se administrador vai muito além de simplesmente cursar uma graduação embora a universidade seja parte importante nesse processo:

“Eu acho que deve fazer opção por uma boa instituição, em que pese, também entender que não é a universidade que vai formar, vai te capacitar realmente. Você tem que buscar, vai partir mais do próprio acadêmico né. Mas é muito interessante que você tenha uma estrutura que te dê esse apoio, que te dê essa formação...” (P09).

“Olha, se ela quiser de fato, ela tem que ter uma capacidade de saber lidar com as pessoas, entender um pouco conflito e eu acho que assim... um... um curso de Administração propriamente dito vai dar uma boa bagagem, mas necessariamente ela não precisa só do curso, né. As vezes uma pessoa que não tem o curso é um bom administrador, embora não... não possa... é... não conheça todas as técnicas que no curso, no decorrer do curso é disponível né” (P13).

Assim, formar novos e bons profissionais na área de Administração envolve não só uma boa estrutura física e o envolvimento por parte da universidade, especialmente no que se

refere à conteúdo e formas de ensino utilizadas mas também o comprometimento do graduando e futuro profissional. E esse comprometimento se torna mais importante ainda a partir do momento em que se constata que o curso de Administração é a graduação com o maior número de alunos no país, superando a marca de 1 milhão de matriculados na área. Num primeiro momento motivo de alegria, tal acontecimento deixa de ser tão comemorado quando se olham outras estatísticas relativas ao curso, conforme Editorial da Revista Administradores:

“...nossa alegria foi diminuindo ao verificarmos com mais atenção os indicadores de qualidade e as notas das instituições de ensino do curso, divulgados no último IGC¹⁰ – índice que avalia o desempenho das instituições de ensino superior. Na verdade, a felicidade deu lugar à tristeza. Quase 40% dos cursos de Administração receberam nota 1 e 2, considerados ruins, e apenas 6,92% receberam nota excelente” (MELLO, 2011, p. 3).

Analisar os motivos que levam à essa baixa qualidade no ensino da Administração tem sido uma preocupação não só dos periódicos informativos da área, como o já citado, mas também das publicações científicas. Um deles é o comentário de Prestes Motta, *A questão da formação do Administrador*, publicado na RAE ainda em 1983 mas que evidencia uma preocupação bastante atual com a formação dos profissionais brasileiros. Nele, Prestes Motta (1983) destaca a falta do desenvolvimento do pensamento crítico entre os estudantes de Administração como um dos principais problemas de então, além de salientar a importância das universidades como centros de pesquisa, ensino e extensão, na formação desses profissionais. Dizia ele que

“Uma escola de administração é antes de mais nada uma instituição universitária e como tal deve voltar-se para a formação de indivíduos adultos, realizados, dotados de impulso renovador e bem equipados culturalmente, para não falar do sentido ético, que entra em crise com a perda de significado mais geral. Entretanto, mesmo no campo específico da administração, a universidade precisa estar atenta para a delimitação das esferas de atuação e a para as oportunidades e necessidades geradas por essa delimitação. Não basta formar apenas para a cúpula das grandes empresas nacionais ou multinacionais, quando elas pedem administradores médios bem preparados, ou quando não pedem administrador nenhum. Não basta formar bem para o Estado, quando com frequência as oportunidades estão também ou até exclusivamente fora dele. Não basta, pelos mesmos motivos, formar exclusivamente, o que nunca é feito, para as pequenas e médias empresas ou para as áreas alternativas nas fronteiras do sistema. Uma boa escola de administração é suficientemente flexível e diferenciada para fazer tudo isso” (PRESTES MOTTA, 1983, p. 55)

A discussão se mostra tão atual, e tão preocupante ao mesmo tempo, que exatamente 20 anos depois, Nicolini (2003) faz análise semelhante acerca da formação do administrador,

¹⁰ IGC referente a 2010, último ano em que foi realizado o ENADE com a participação de alunos do curso de Administração.

comparando o ensino da profissão a fábricas e o profissional a um produto que precisa ser produzido em tempo hábil com a menor utilização de recursos possível. Tendo em vista a expansão do ensino de Administração, que já era considerada grande em 1983, é difícil imaginar que agora em 2012, quase 10 anos após essa última análise, muita coisa tenha mudado nesse sentido, especialmente quando se retorna ao índice alcançado pelos alunos no ENADE. Uma total reformulação no modo de se transmitir o conhecimento em Administração talvez não seja suficiente para mudar esse quadro, mesmo porque uma mudança que venha do MEC, por exemplo, talvez demore tanto tempo a ser implantada que ao chegar aos cursos propriamente ditos, o contexto sócio-político-econômico já será outro e o plano já estará defasado. Por isso a importância da formação crítica do administrador, voltada para uma compreensão não somente da utilização das técnicas gerenciais e dos manuais de como fazer, mas sim para uma compreensão da realidade social em que ele está inserido. Como sugere Prestes Motta (1983), preparar o profissional para o amanhã e não para o hoje, e muito menos para o ontem. É o que destaca o Adm. Carlos Alberto Julio, ex-presidente da Tecnisa S.A., em entrevista para a RBA:

Há boas escolas e excelentes professores, muitos deles meus colegas de academia. Não há dúvida. No entanto, instituições e pessoas precisam se atualizar continuamente. Os currículos nem sempre acompanham a velocidade das transformações. Um exemplo é o crescimento da Classe C brasileira nos últimos anos. Ainda faltam elementos de estudo capazes de sistematizar e categorizar o fenômeno. Tampouco existem cursos ou disciplinas plenamente capazes de capacitar os jovens empreendedores para o aproveitamento dessas oportunidades. Se o mundo muda cada vez mais rapidamente, também é necessário que os cursos de Administração se adaptem aos novos tempos. Além dos conceitos clássicos, os docentes devem também estimular atividades práticas, de campo, que facilitem a compreensão do processo da mudança. Nesse caso, as empresas 'junior' me parecem ótimos laboratórios de aprendizado (MENDES, 2011, p. 13).

As atividades práticas durante o curso são, com certeza, importantes formas de colocar o aluno em contato com o dia a dia da profissão e evitar, assim, a formação de um sujeito alienado e que possivelmente não terá condições de exercer a Administração em toda a sua potencialidade. O participante P12 também aponta que as empresas juniores são uma das prováveis soluções para os problemas de poucas atividades práticas nas universidades enquanto que a FGV destaca que as empresas juniores vinculadas aos seus cursos de graduação (Empresa Junior e Junior Pública) tem total autonomia no desenvolvimento das atividades de consultoria, além de contarem com o apoio dos professores da escola sendo que o mesmo é relatado também no projeto pedagógico do curso de Administração do Campus do Cariri, da Universidade Federal do Ceará (UFC):

As atividades de consultoria desenvolvidas pelos alunos contam com o apoio institucional da escola e se desenvolvem com total autonomia, na Empresa Júnior e na Júnior Pública. Ambas as entidades têm sua sede na escola e contam com orientação dos professores, para a consultoria que prestam a Empresas (Empresa Jr.) e a entidades do setor público estatal e do Terceiro Setor (Júnior Pública). Anualmente, a Empresa Júnior participa de Encontro Europeu de Empresas Juniores, além de realizar projetos em parceria com as Empresas juniores européias. O trabalho desenvolvido pela Júnior Pública, por sua vez, resultou em parcerias, como as que possui com a FUNDAP (Fundação para o Desenvolvimento Administrativo), Natura e Fundação Pró-Sangue. Os trabalhos desenvolvidos pela Júnior Pública têm, em geral, um forte conteúdo social, como pode ser visto em alguns exemplos de consultorias prestadas pela entidade à Lúmen - Associação de Assistência ao Deficiente Neuromotor e/ou Mental, fundada em 1984, e o projeto de estruturação da CPA-Central da Juventude, em que a entidade serve de intermediária entre Empresas e comunidade de jovens da região de São Mateus, na capital paulista, com o objetivo de aplicar a Lei do Aprendiz (FGV, 2008, pp. 135-136).

Com o propósito de desenvolver as atividades de extensão e a interação da universidade com o setor produtivo, será fomentando a constituição, pelos estudantes sob tutoria dos professores do curso, da Empresa Junior de Administração do Campus do Cariri da UFC. A Empresa Júnior é uma associação civil, sem fins lucrativos, constituída e gerida exclusivamente por alunos de graduação de estabelecimentos de ensino superior, que presta serviços e desenvolve projetos para empresas, entidades e a sociedade em geral, nas suas áreas de atuação, sob a orientação de professores e profissionais especializados. A Empresa Junior de Administração do Campus do Cariri da UFC se constituirá em um espaço fundamental para os discentes do Curso de Administração aliarem os conhecimentos apreendidos na sala de aula à prática do dia-a-dia das organizações, sejam públicas, privadas e que atuam no campo social (UFC, 2006, p. 40).

Juntamente com as empresas juniores, os estágios – curriculares ou não – também cumprem o importante papel de proporcionar ao futuro administrador a oportunidade de vivenciar a parte prática da profissão nos mais variados ambientes. Por meio do estágio o estudante pode experimentar as mais variadas áreas de atuação dentro da profissão e, com isso, conseguir optar melhor por aquela em que irá se especializar futuramente. De acordo com reportagem da RBA, o curso de Administração é um dos mais procurados pelos recrutadores de estagiários (MENDES, 2012). Além disso, o estágio também pode ser importante na hora do recém-formado iniciar a sua carreira:

Todos concordam que o estágio é uma boa forma de fazer novas amizades, familiarizar-se com este mercado de trabalho e começar seu networking na vida profissional. Esta etapa da vida estudantil exige novas responsabilidades com horários e melhor organização dos trabalhos da faculdade. Na avaliação das empresas, um programa de estágio bem estruturado é uma das mais eficientes políticas de atração de novos talentos, para formá-los de acordo com os valores, princípios e necessidades corporativas (MENDES, 2012).

Conforme será visto no próximo capítulo, a prática profissional é também parte importante para a constituição do sujeito e os estágios contribuem de forma significativa para que a transição do sujeito estudante de administração para o sujeito-administrador aconteça.

4.2 O conselho de classe, a regulamentação da profissão e o sujeito-administrador

O Conselho Federal de Administração (CFA) é a entidade responsável por fiscalizar o exercício profissional do administrador e foi criado juntamente com a regulamentação da profissão, em 1965. Constituído e gerido por administradores ele tanto pode ser entendido de forma externa ao discurso da Administração quanto de forma interna. Interna porque suas atividades são conduzidas por administradores e externa porque o seu dever principal e a razão de sua existência é a proteção da sociedade por meio da fiscalização do exercício profissional. Segundo Foucault (2008), o controle exercido pela sociedade sobre a produção de determinado discurso pode ser entendido como um controle externo a ele na medida em que se toma a sociedade em seu conceito mais geral, envolvendo aspectos culturais, econômicos, políticos, etc.

Embora a defesa da sociedade contra os maus profissionais ou os profissionais não-habilitados seja a principal razão da existência dos conselhos de classe, o Conselho Federal de Administração realiza esforços para ir além desse objetivo principal. Apesar de entre os participantes da pesquisa haver uma percepção de que a graduação não é o único requisito para que alguém possa ser administrador, há um movimento originado no CFA, sob o logo “Administrar é para Administrador”, que busca reforçar a posição do profissional na sociedade e, assim, garantir que as atividades consideradas privativas da área não sejam delegadas à outras profissões. Outra iniciativa do conselho, o Movimento Brasil Profissional¹¹, busca a conscientização da população e das autoridades por uma gestão pública mais profissional, de forma a reduzir a corrupção e promover a moralização do serviço público, extensível não só aos profissionais de Administração mas a todas as áreas técnicas do governo. Os próprios administradores parecem entender que defender, de certa forma, o que se chama de reserva de mercado seria papel importante do conselho, conforme se percebe na fala do participante P09:

[...] eu acho que até deveria ser mais divulgado né [a legislação], porque traz com clareza as atribuições do profissional, que que ele... as linhas que ele pode exercer. Eu acho que isso era interessante até trazer mesmo pra mídia, né. Como uma forma de tá dizendo: olha, esse espaço aqui é do profissional Administrador, né (P09).

¹¹ www.movimentobrasilprofissional.adm.br

A relação com o conselho de classe, no entanto, tende muitas vezes a ser conflituosa pois na visão dos administradores entrevistados falta uma atuação mais próxima da entidade junto aos profissionais da área. É o que relatam os participantes P12 e P14:

Precário. Eu tô no CRA e não tenho informação nenhuma sobre o CRA. Não faço ideia de quem é o presidente do CRA. No nosso caso, que nós somos do interior, quando eu recebo algum contato do CRA são de eventos feitos na capital, onde é a sede do CRA. O CRA não atua pro... para os administradores. CRA MS? Não. É CRA Campo Grande, que a gente precisa ir lá em Campo Grande fazer o credenciamento, pagar a anuidade e cê não vê nem nada aqui, não vê um movimento do CRA aqui em Dourados. Se quiser alguma coisa tem que ir pra lá. Então, da forma que tá... (P12).

Péssimo, eu acho péssimo. Acho que eles não atuam, eu acho que eles não buscam uma união, não buscam... é... como é que fala... como é que a gente pode falar... ajudar na qualificação, com parcerias, eu acho que falta bastante isso pra... pro nosso conselho (P14).

Tendo em vista que a pesquisa foi realizada junto a profissionais do estado do Mato Grosso do Sul, essa pode ser uma característica da região, dado que cada conselho regional tem liberdade de atuação em relação às representações dos demais estados. Ainda assim, na medida em que o conselho de classe pode ser tomado como uma das formas pelas quais a sociedade busca controlar a produção do discurso do administrador, o embate entre o profissional e o órgão de classe é interessante pois é a partir das disputas dentro e fora do campo da Administração que o discurso se produz e se dissemina. Esses embates podem definir, ainda, a forma como o discurso será produzido e disseminado no futuro. As lutas pela regulamentação e institucionalização da profissão que culminaram na criação do conselho de classe, segundo o CFA (2010),

...marcaram e contribuíram para o processo de desenvolvimento do país, do ensino e da pesquisa da nova área de conhecimento, criando um novo tipo de intelectual, de formação técnica e conhecimento especializado, um profissional qualificado com uma perspectiva moderna de mercado, indispensável ao novo quadro brasileiro, redesenhado a partir dos anos 30 (CFA, 2010, p. 45).

Assim, quando se procura definir quem é o sujeito-administrador ou quem é aquele que tem a prerrogativa de chamar-se e ser chamado de administrador, essas lutas se tornam ainda mais significativas pois se de um lado há um órgão criado para regulamentar e fiscalizar a atividade profissional, do outro há um sujeito que busca legitimar-se por outro modo que não apenas a regulação da sociedade. Embora reconheça, ainda que de forma relativa, a importância do registro no conselho, é possível que apenas o registro não seja o suficiente para o sujeito-administrador. Essa é uma questão difícil de se afirmar com certeza devido à natureza dessa relação do sujeito com o conselho que o representa, fruto da interação que

acontece ao longo da trajetória profissional e que pode ser marcada pela vivência pessoal de cada um. É o que se pode perceber por meio dos relatos dos participantes P03 e P02:

Então... eu não sei como que funciona a fiscalização. Desde que eu estou na universidade, desde 2010, eu nunca ouvi falar de nenhum tipo de fiscalização, nem sei se existe não é? [...] o que eu sei aqui é que quando vai se tomar posse é exigido que tenha registro no Conselho. A permanência desse registro, a validade desse registro, isso eu não sei se acontece. Acredito que não aconteça, que é uma coisa que acontece no conselho de Ciências Contábeis, no conselho de Direito. [...] Eu acho que a atuação do conselho deveria ser um pouco mais efetiva, mais ampla nisso né. E, assim como um balancete de uma empresa só pode ser assinado por um contador credenciado no conselho, talvez criar alguma forma de uma... isso claro, isso tem que passar também pela questão de valores, valores financeiros, porque não dá pra exigir que uma empresa aí que tenha um faturamento... que uma empresa com faturamento de, vamos pensar aí, de duzentos mil reais anuais, por exemplo, que é uma empresa de família, vá ter condição de pagar um administrador credenciado, com registro no conselho, pra atuar dentro da empresa. Isso é complicado. Mas eu acho que tem que criar algumas formas de exigir sim que tenha administradores e que esses administradores tenham habilitação. Por que a falta de habilitação – a falta de habilitação que eu falo é a falta de graduação, a falta de registro no conselho, ela banaliza qualquer profissão. Imagina aí se não existisse o conselho pra regular os advogados, pra regulamentar a profissão dos médicos, talvez encontrássemos montando clínica em cada esquina, podendo atender, já que de doença todo mundo entende um pouco [...]. E regulamentação só é eficaz se tiver fiscalização e punição. Se o cara, se tem regulamentação, o cara faz o registro, entra numa empresa e depois nada dele é cobrado, não faz nenhum sentido (P03).

Olha, eu acho que eles não... eles fiscalizam pouco né. Ou pelo menos, pela visão que eu tenho, eu quase não vejo, assim, bastante presença deles no campo de trabalho no sentido de ver como é que está, se a profissão... se está... se as empresas estão cumprindo com as normas frente à nossa atividade, ou então em relação à nós, pra ver se está... se a gente está atuando de uma forma mais direta, de uma forma legal né. Porém, em relação ao que nós buscamos neles, de querer, por exemplo, o atendimento, ou querer assim, algo que a gente precise, de algum serviço, de algum aconselhamento, aí sim eu vejo que eles são muito presentes. Pelo menos das vezes que eu precisei do CRA, seja daqui ou lá do DF, onde eu tirei minha carteira, eles sempre estiveram presente, sempre me deram todo o suporte que eu preciso. Mas eu acho que, pra mim, eles tem que ter uma atuação maior no campo. Fiscalizar mais, estar mais presente (P02).

Vê-se que muito do entendimento que o sujeito tem da atuação do conselho vem da sua experiência e contato com o mesmo. Enquanto que o participante P03 vê a atuação como negativa, já que não tem contato direto com as atividades do conselho ou pelo menos não tem notícias acerca dessas atividades, o participante P02, a partir de sua experiência e apesar de não visualizar as atividades de fiscalização, vê como positiva a resposta da entidade quando é procurada pelos profissionais. Esse é um aspecto a ser destacado, tendo em vista que a constituição do sujeito não se faz de forma passiva: ainda que o sujeito possa ser objetivado por certas práticas, é preciso que haja uma ação ou uma escolha por parte dele para que isso ocorra. Assim, se a Administração toma o sujeito-administrador como objeto do seu discurso e o faz por meio de normas que regem o exercício profissional, é possível entender que o

administrador não se sujeita a esse discurso passivamente. Há uma escolha por parte do profissional em aceitar ou não esse regramento e em submeter-se a ele ou ignorá-lo. Mesmo quando o sujeito aceita esse regramento por ocasião da posse em concurso público¹², ao aceita-lo, ainda que de certa forma obrigado, ele toma uma decisão que contribui para a sua constituição como sujeito-administrador.

E constituir-se como sujeito-administrador deveria envolver, ainda, conhecer o regramento a que se está submetido, o que não foi o caso entre a maioria dos participantes da pesquisa, conforme exemplificado pelas falas de P01 e P03, que reconhecem não ter conhecimento da legislação que regulamenta a profissão:

Olha, pra ser sincero muito pouco. Eu sei que ela é regulamentada, existe o conselho regional, a profissão ela é regulamentada e existe a legislação. Agora, com relação à regulamentação, eu tenho que admitir que eu conheço muito pouco as normas que regem a profissão de administrador... (P01).

O que... o que eu conheço da legislação é muito pouco. É muito pouco. Eu tenho me informado muito pouco sobre em que pé... em todas as legislações vigentes, sobre a regulamentação da profissão e tal... (P03).

Está claro, entretanto, que apenas o não conhecer a legislação é insuficiente para se afirmar que o profissional administrador não se constitui enquanto sujeito de conhecimento e mesmo sem conhecer a legislação, o sujeito reconhece a importância da mesma:

Com certeza é importante [mesmo não conhecendo], como eu disse anteriormente inclusive né. Que precisamos ter mais resoluções, mais legislações pra proteger a profissão de Administrador então, sem dúvida, a lei que já existe né, que regulamenta a profissão de Administrador, ela é muito importante pra nós, que deveria, inclusive, ser – aqui fica uma sugestão – deveria ser obrigatório nos cursos de Administração, como no curso de Direito é obrigatório a disciplina de Ética da OAB” (P04).

[...] Assim como toda a regulamentação ela é importante né. É importante pra... pra que uma profissão exista de fato, ela tenha uma regulamentação mínima. E a existência da regulamentação é uma coisa importante sim (P03).

Isso é um sinal do papel que as leis, e o seu cumprimento, desempenham na vida das pessoas de forma geral: tem-se entranhado que a lei, não importa qual seja, é importante e deve ser seguida, obedecida, o que não quer dizer, por outro lado, que cada um deva conhecê-la em seus detalhes. Assim, o sujeito-administrador reivindica para si o direito de ser protegido enquanto profissional vinculado à sua entidade de classe mas de certa forma rejeita o seu papel em relação à essa mesma entidade ao reconhecer a importância da legislação apenas pela sua existência e sem conhecê-la de verdade.

¹² Para posse no cargo de Administrador, no Serviço Público Federal, é obrigatória a graduação em Administração e o registro no Conselho Regional de Administração do estado onde a vaga será preenchida.

Outro ponto importante, que é pouco conhecido mas que a gente sempre entrega nas refeições é o código de ética do Administrador né. Poucas pessoas tem conhecimento dele, poucas pessoas leem. Eu tenho ele na minha gaveta, um em casa, um na minha gaveta e no computador, pra evitar problema. Que é algo essencial pra todos os administradores terem. Poucos conhecem, isso é fato, a legislação, a lei – esqueci o número da lei, de 1969, que institui né, que oficializou a profissão de administrador, né. Ela também é pouco conhecida. Então a gente comemora aí 44 anos de profissão. Beleza! Porque 44 mesmo? De quando? Porque que é mesmo? Então tem todo esse problema? Tem todo esse problema, mas eu acho que é... não é do dia pra noite que vai mudar. Eu acho que é um trabalho formiguinha que tem que ser feito né. É... pouco a pouco a gente vai tornando essa legislação mais conhecida né (P07).

No caso do participante P07, que tem um contato mais próximo com o CRA/MS, o conhecimento da legislação é um pouco maior. É o caso também do participante P05, que argumenta sobre a importância de o profissional conhecer essa legislação:

Eu acho que é um rumo né, um norte que a gente tem na verdade. Em que pese eu estou dizendo: ele é só pra nós por quê? Porque o outro que te contrata, na verdade, ele não vai seguir aquilo ali, mas é uma coisa que pelo menos te dá um norte como profissional né. Onde que eu posso atuar, o que que eu tenho que fazer, qual que é o modo de me comportar enquanto administrador... o que quer dizer os símbolos da minha profissão, porque muita gente olha lá e não... nem sabe o que que é... então eu acho que... a título de informação pra nós e te dar um rumo enquanto: o que que eu posso fazer? Aonde cabe eu estar me especializando? De repente, até com essa norma, eu sei: olha, eu posso trabalhar nessa aqui, é isso que eu gostei, então eu vou me especializar mais aqui ou não, e brigar também com os outros. Te dá também a chance de brigar com o outro: olha, você está invadindo a minha área né (P05).

Esse é um dos posicionamentos defendidos pelo CFA, dentro do “Movimento Brasil Profissional”, em um dos anúncios por ocasião do aniversário de 46 anos da regulamentação da profissão pois de que forma o administrador poderia se comprometer com a ética e os valores de sua profissão, ou conhecer as consequências da sua atuação e conduta na sociedade, a não ser pelo conhecimento das normas que regem essa atuação ou, ainda, por meio de sua qualificação.

5. A CONSTITUIÇÃO ÉTICA DO SUJEITO-ADMINISTRADOR

A constituição ética ou constituição de si do sujeito diz respeito às formas pelas quais o sujeito se relaciona consigo mesmo e de quais técnicas e procedimentos ele se utiliza para elaborar essa relação. Diz respeito, ainda, à forma como o sujeito constitui a si mesmo como objeto de conhecimento e, se no capítulo anterior o sujeito-administrador foi abordado a partir do discurso que o torna objeto, neste capítulo a abordagem acontece a partir do sujeito que toma a si mesmo como objeto e fim da sua constituição. Assim, o capítulo foi dividido em eixos temáticos que tem por objetivo explorar as principais nuances da constituição de si do sujeito-administrador encontradas ao longo da análise.

5.1 Escolha profissional: a construção do sujeito-administrador

A Administração enquanto campo de saber proporciona ao sujeito-administrador uma quantidade significativa de áreas de atuação. Analisar a escolha da profissão e a trajetória profissional do sujeito-administrador implica, para os objetivos do presente trabalho, tentar entender como esse sujeito processa a sua escolha profissional e se ele a visualiza como uma referência para a sua atuação, tendo em vista o discurso da administração que emerge como um conjunto de regras (ou um código) que orienta a atuação profissional. Assim, a escolha profissional e a forma como ela ocorre influenciam diretamente na forma como o sujeito elabora o “ser administrador” e, principalmente, na forma como ele se relaciona com a profissão.

Entre os participantes da pesquisa, foram elencados os mais diversos motivos para seguir a profissão como, por exemplo, o caso do participante P13 que iniciou dois cursos de graduação e optou pela Administração, não só por uma preferência pessoal mas também levando em consideração o possível retorno financeiro:

“...E queria uma pública, e aí eu prestei na UEMS, dentre as escolhas tinha Ciências Biológicas e na UFGD, que era à época UFMS, tinha Administração e Contábeis, e eu optei por Administração, que era um curso também noturno, até pra que eu pudesse trabalhar e... fiz, passei nos dois e comecei a fazer Biologia mas vi que não era a minha... a minha praia não. E aí Administração eu comecei, gostei e terminei Administração” (P13).

“...o que pesou, pesou de fato, é... seria o leque de possibilidade que o curso poderia, a atuação do curso né. E também a questão da... da área biológica, como era uma licenciatura, teria que ser direto pra ser professor, e um professor de ensino médio né, que não é tão bem remunerado... e fora que o curso ainda de... de... de Biologia não é um curso tão... tão bem bisto assim. Tem muitos profissionais, a demanda é maior, então acaba é... a utilidade, pra mim, da Administração, seria maior profissionalmente” (P13).

Esse também foi o caso do participante P05, que tinha uma preferência inicial por outra área e que terminou optando pela Administração:

“Na verdade eu sempre quis ser Veterinária. Aí eu fiz o concurso... o vestibular pra Veterinária e não passei e fiz na outra... fiz aqui né, na universidade federal pra Veterinária e fiz, na época era FUCMAT, que hoje é a UCDB, eu fiz pra Administração e passei lá né... Aí eu nem olhei em que lugar que eu fiquei classificada nem nada, comecei a fazer, terminei, gostei do curso e fui ficando... E acabou que não voltei mais a ter aquele sonho de ser Veterinária... Terminei e fui pra frente... Aí fiz pós-graduação, e fui indo né...” (P05).

A opção pela graduação pode refletir tanto uma escolha pessoal, deliberada e calculada, quanto uma reação às opções disponíveis no momento e ressoar na atuação futura desse profissional. O sujeito-administrador, ao realizar sua escolha profissional, toma para si todo o arcabouço discursivo da profissão ainda que ele não tenha plena consciência dessa escolha ou que acabe mudando, ao longo do tempo, a percepção que possui acerca da Administração como profissão. No caso do participante P12, a mudança de carreira se deu em função das atividades exercidas sendo que o mesmo ocorreu com os participantes P10 e P14:

Bom, eu era formado em Análise de Sistemas né. Trabalhei um tempo na agroindústria e aí essa experiência da agroindústria, que eu acabei me [...] tornando staff da gerência local, [...] havia uma exigência de conhecimento da área administrativa, o que me motivou a... a fazer Administração. Até a Análise de Sistemas ela tem uma cadeira aí de 30, 40% no curso de Administração né, e aí acabei fazendo a faculdade porque achei que agregava mais profissionalmente pra mim. E futuramente acabei por coincidência entrando numa instituição pública possibilitando um concurso público pra Administrador. Basicamente isso... (P12).

Então eu comecei minha carreira universitária como químico, que era uma paixão de juventude. Fui feliz, fiz duas pesquisas pelo CNPq, mas virei gerente de banco e como gerente de banco, é... o curso não encaixa né, não era apropriado. Então terminei Química, tudo bem, mas eu fui fazer Administração a pedido do banco. [...] Ela começou em razão da atividade profissional e eu iria ser promovido... iria não, fui promovido a gerente, mas eles achavam que o curso de química não era muito apropriado. Ele servia pra promoção, mas não ajudaria no desenvolvimento pra eu poder, amanhã ou depois, como de fato eu vim a ser promovido pra gerente regional, o adequado seria um curso de economia ou de Administração. Administração pra mim era muito melhor porque eu também gosto da atividade (P10).

[...] eu comecei trabalhando como estagiário numa loja... num comércio local né. Aí nesse... nessa época comecei como estagiário, comecei a trabalhar na parte administrativa, que foi aonde eu comecei a ter noção assim... a gostar tanto da parte administrativa, de toda a parte administrativa da empresa. Depois, aí foi aonde eu decidi... falei: ‘não, acho que vou fazer um curso nessa área, tipo. Administração,

Contabilidade, Economia... Como na época não tinha Economia aqui, aí fui fazer Administração (P14).

Dessa forma, ao optar pela carreira na Administração, muitos dos participantes entrevistados vislumbravam uma continuidade das atividades que já exerciam enquanto empregados à época da decisão pelo curso.

Hoje, meus alunos, eu vejo que é falta de opção, tipo: ‘ah, eu não sei o que fazer, eu não tenho o que fazer, vou fazer Administração’. E já ouvi até dizer assim: ‘ah, é o curso mais fácil que tem pra se formar’ e eu não vou negar, porque aparentemente, do jeito que as universidades estão apresentando o currículo pro administrador, acho que é sim né (P12).

É... no início foi assim [...] porque eu não tinha outra alternativa mesmo. Eu não queria fazer nada na área de biológicas, só sabia o que eu não queria né. Eu queria mais na área das Ciências Humanas, e aí fui fazendo. Mas eu gostei demais, eu... assim... achei que acertei, sabe. No curso eu acertei, porque eu adoro. Até hoje eu estudo, tô sempre lendo, tô sempre procurando alguma coisa. Fiz três especializações... fiz quatro na verdade (P09).

Foi meio que na... foi meio a toque de caixa né. Meu pai é militar então é 8 ou 80. E como eu fui o único dos três filhos que estudou somente em escola particular, ele falou [...] ele falou que era pra eu escolher um curso no vestibular de inverno. Acho que nem existe mais né. Aí olhei, me identifiquei com a Administração, aí tinha dois cursos que eu queria olhar, nem lembro quais eram, olhei, procurei e vi que desses cursos o mais interessante era Administração. Ainda assim eu estava inseguro. Aí ele falou assim: ‘não, só vou te pagar esse vestibular pra você’. Aí então escolhi Administração, passei!, no meio do terceiro ano, só que o curso só iniciava no outro ano, então foi aí que eu escolhi e no decorrer do curso aprendi a gostar bastante da Administração... (P07).

Ainda assim, é importante lembrar que frequentemente o curso de Administração é citado como sendo aquele que é escolhido por quem não sabe que carreira seguir mas precisa fazer um curso superior, como bem é citado pelo participante 12, que paralelamente à atividade como administrador na universidade também atua como docente no curso de Administração. Foi possível observar, ainda, a influência que alguém ligado à atividade de gestão pode exercer no sujeito quando da sua escolha profissional:

...foi por causa do Nercy, meu ex-gerente. É... eu sempre... quando eu era moleque, assim, criança, eu sempre pensava em ser Administrador, lá na quinta, sexta série. Ou até mesmo agrônomo. Acho que é... era a opção de todo douradense né, homem, ser agrônomo. Minha mãe vinha de sítio né, apesar de eu não ter morado em sítio, mas é... ter terra sempre significou ter status né, até mesmo pra nossa região aqui. Mas aí, assim, eu sempre gostei um pouco do gerenciamento, mas nunca tive contato né. E de repente eu vi, na figura de uma pessoa, que a experiência administrativa era muito mais do que apenas literatura né. Existia algumas práticas. Lógico que ele tinha as falhas dele né, e muitas, como todos os gestores tem, mas eu consegui visualizar algumas coisas que eu gostaria que... que eu tivesse também, né, e isso me motivou com certeza. Primeiro a especialização, porque eu não tinha condições nem tempo de fazer uma nova graduação né, até não comentei na pergunta anterior, entre o intervalo de uma especialização a outra eu engatei uma graduação né, a distância, mas engatei uma graduação, a possibilidade de ter contato e ter o canudo como Administrador. Então assim, o que me motivou realmente a fazer o curso de

Administração foi o meu gestor mesmo né. Que de certa forma, assim, ele me tem como filho e eu tenho ele como pai, até hoje. Ele foi meu padrinho de casamento, então a gente se envolveu além da profissão, um pouco talvez emoção né. E aí eu me espelhei nisso (P12).

Ter alguém em quem se espelhar ou se inspirar é sempre referenciado no campo da Administração. Isso fica ainda mais visível quando se eleva, por exemplo, Peter Drucker ao status de “guru da Administração”. A Revista Administradores, por outro lado, fez um apanhado de seis administradores que seriam inspiração para os profissionais da área por suas histórias de sucesso:

Nesse mês em que comemoramos o Dia do Administrador, decidimos trazer para vocês algumas dessas histórias de sucesso, de administradores que empreendem, transformam e inspiram. Nas próximas páginas você vai conferir como Luiza Helena Trajano, Deusmar Queirós, Sérgio Chaia, Roberto Justus, Gustavo Cerbasi e David Neeleman¹³ tornaram-se exemplos para profissionais dos mais diversos segmentos, administrando com sucesso negócios que conquistaram o respeito e a admiração dos brasileiros (MAIRINS, 2011).

Outro aspecto interessante que a revista retoma são os administradores que foram destaque na história da profissão no Brasil, como Belmiro Siqueira, que lutou pelo reconhecimento da profissão e atuou no Sistema CFA/CRA por muitos anos. A sessão não abrange apenas brasileiros, citando ainda Mary Parker Follet, pouco reconhecida por sua atuação na área do gerenciamento. Paralelamente, a revista também apresenta uma seção chamada “Administrador do Futuro” em que traz reportagens sobre estudantes de Administração que já se destacam na universidade e mostra como deveria ser o perfil do futuro administrador. Um dos estudantes entrevistados, por exemplo, destaca que “...um administrador precisa estar ciente de que o que é feito hoje resultará no amanhã. Somente com consciência e ações (sociais e ambientais) o administrador terá um diferencial” (FREITAS, 2011, p. 43) enquanto outro aponta que

“Tenho muita vontade de mudar, melhorar as coisas a minha volta. Sei que as coisas estão se transformando, e que vão continuar numa velocidade cada vez maior, mas isso não chega a ser algo a se temer, pelo contrário, talvez deixe o jogo até mais atrativo. Vou cometer muitos erros na minha carreira, mas também sei que o mais importante é reconhecê-los e, principalmente, me concentrar na resposta, fruto do aprendizado, que terei que dar para cada um” (EMMILY, 2012, p. 51).

Esses aspectos relativos à inspirar-se em alguém para seguir determinada profissão são relevantes pois é a partir desses modelos de conduta, de atuação profissional ou de formação acadêmica que o sujeito-administrador irá moldar a sua referência de profissional ideal, algo a

¹³ Respectivamente: Presidente do Magazine Luiza, Presidente da rede de farmácias Pague Menos, Presidente da Nextel, CEO da Newcomm, Consultor Financeiro e Escritor, Sócio-fundador da Azul Linhas Aéreas.

ser buscado ainda que nunca possa ser atingido plenamente. Até mesmo a falta de um referencial pode influenciar a forma como o sujeito enxerga a profissão:

...eu confesso pra você que a gente acaba nunca pensando né [sobre a profissão e sobre ser administrador]. Até por não ser uma coisa assim... nenhuma... eu não tinha nenhum parente que era administrador, então assim, você acaba não tendo aquela... aquele referencial né. A gente via que na época tava ganhando espaço, era um curso que tava tendo um respaldo profissional mas... eu via mais pela questão do aproveitamento que poderia ter né. Eu poderia trabalhar em diversas áreas né, mas de fato não tinha nenhuma imagem do que poderia ser um profissional (P13).

É a partir desses modelos, também, que o sujeito poderá determinar qual parte de si mesmo necessita ser trabalhada para constituir-se enquanto administrador e, assim, atender da forma mais próxima possível o ideal posto. Um dos participantes destaca, por exemplo, sua dificuldade em lidar com conflitos, ressaltando que é algo a ser melhorado a fim de que possa se tornar um administrador melhor enquanto outro participante salienta que sempre procura incentivar a participação da equipe, evitando uma atuação mais autocrática. O participante P07, por sua vez, afirma que “...eu busco fazer o máximo que eu posso, então eu busco sempre cumprir meus objetivos, superar os desafios, né, buscar coisas novas, atender as demandas com urgência, é como eu me vejo como administrador né. Busco ser bastante competente... (P07). Assim, o sujeito permanece em constante elaboração e reelaboração de si mesmo, como será possível observar no item 5.3.

5.2 Ser Administrador: o que é necessário?

O que faz uma pessoa ser um Administrador? Ao fazer essa pergunta levando em consideração o que já foi apresentado até o momento, é inevitável tentar responder com dois conjuntos básicos de palavras, repetidos à exaustão: a graduação em Administração e o registro no Conselho Regional de Administração. Mas evitar respostas prontas e buscar o algo mais nos dados coletados se constituiu em um dos desafios deste trabalho, e distanciar-se do objeto de estudo é sempre um desafio ao qual o pesquisador qualitativo não pode se furtar. Assim, mantendo o corpus de pesquisa em perspectiva, busca-se verificar, neste item, quais aspectos o sujeito-administrador considera relevantes para que esse “tornar-se administrador” ocorra.

Se você não é registrado, você não é administrador, você é bacharel né. Então é... o pré-requisito é você estar vinculado... não sei se isso nos faz administradores mas pelo menos a legislação que existe exige que você seja para sê-lo né. Eu conheço várias pessoas que cursaram e não são administradores porque não estão exercendo a Administração, então falou: não vou pagar o conselho. Eu acho que é mais por esse sentido: eu não vou pagar porque eu... [...] Não estou desempenhando a profissão então eu não vou pagar, mas a legislação, nossa, você já perguntou ali – conhece a legislação? – então também está vinculada ali né. Você é obrigado, entre aspas, a ser filiado ao conselho, pra você poder ser administrador (P05).

Como se percebe na fala de P05, estar registrado no conselho faz parte do processo de tornar-se administrador, pelo menos para alguns dos sujeitos entrevistados. Delimitar o que faz uma pessoa ser administrador torna-se tarefa complicada, então, a partir do momento em que o entendimento do profissional vai de encontro ao que está estabelecido como pré-requisito para a área. Para o participante P14, o mais importante para que o tornar-se administrador ocorra são as ações do sujeito, a sua iniciativa, além da parte prática da profissão, em conjunto com a graduação na área:

É... isso vai ficar meio clichê, mas... ações, baseado em que? Em iniciativa. Acho que é a coisa... primeira coisa que o administrador tem que ter. E iniciativa é ele saber, [...] digamos assim, como diz minha mãe, olhar o problema de cima e não de dentro do problema. Ele saber, tipo, qual que é o resultado final e não ficar se prendendo à detalhes. Então, primeiro, as ações do administrador dizem se ele é ou não é administrador. Não adianta o cara falar: não, pô, eu sou administrador, mas ele ficar lá, quieto, não fala com ninguém, não vê as coisas erradas. Eu acho que ele tem que ter iniciativa e relacionamento. Você saber, sabe?, conhecer... digamos... [...] as vezes você pode não saber mas você saber procurar ou conhecer quem saiba. Isso é válido, o negócio é resolver o problema (P14).

Pela graduação, sim. Acho que 50% é graduação e 50% na prática. É... você vê muita gente entrando na faculdade, uma pessoa tímida [inaudível]. A pessoa sai conversando... A graduação, ela te dá muito relacionamento. Acho que a graduação te ajuda nessa parte. E eu acho que a prática, na sua iniciativa. Acho que nessa parte, esses dois. O conselho eu não vejo muito. Como eu disse, [...] eu sou um crítico ferrenho do conselho (P14).

Conforme Deleuze (2005), haverá sempre pontos de resistência ao poder na relação do sujeito consigo mesmo pois esse é um dos fatores que possibilita a constituição do sujeito moderno. Assim, o pensamento crítico em relação ao conselho, à formação profissional e até em relação à própria atuação são elementos que denotam, ao menos, uma tentativa de ação sobre si mesmo. Ao pensar sobre o que significa ser administrador o sujeito se elabora enquanto profissional da área e com isso estabelece, de certa forma, não um padrão mas ao menos um ideal de profissional a ser buscado. É o que fazem os participantes P03 e P12, ao falar sobre o que é importante para que o tornar-se administrador ocorra e o participante P13, que ao estabelecer um administrador ideal afirma não conhecer alguém que atenda a todas essas características:

Então... eu não acredito que ninguém nasça com uma vocação específica né... Eu não acho que ninguém nasça predestinado a ser um advogado, a ser um médico, a ser um farmacêutico, ou mesmo a ser um profissional liberal, um vendedor ou seja lá... Eu acho que a convivência com pessoas, a convivência com o meio e somada a aptidões pessoais que fazem, que tornam uma pessoa voltada a exercer essa ou aquela profissão. Acho que a Administração tem muito disso também, quando já lá na escola, nos trabalhos de classe, na Educação Física, em momento corriqueiros, em casa, tal... aquele que aprende a se destacar, a liderar... se destacar no sentido de puxar a palavra, de tomar a frente das decisões... Esse eu acho que com o tempo ele vai sentir que a Administração pode ser um caminho e quem tem liderança vai ter sempre muita facilidade pra exercer essa profissão (P03).

Não... eu acredito que hoje, assim, se você falar assim ‘ah, quem que você considera um bom administrador?’, eu não teria nenhum administrador na cabeça. Eu vejo mais assim [...] a gente acaba ligando a nossa profissão com algumas pessoas que já nos lideraram né, então, pra mim, hoje, uma pessoa que é bom administrador é ela ter uma visão de futuro né, ela entender [...] os próprios recursos dentro da organização, ela saber intermediar conflitos, [...] saber se expressar, se pronunciar, saber conversar com um... com todas as áreas, e entender o ambiente. Eu acho que um administrador... pra ser um administrador de fato isso. E ter já uma experiência prática, liderando uma organização. Acho que esse é um administrador e... e... por isso que eu falo que nas minhas características não teria ninguém hoje que... que dá... que eu conheço, como administrador, que tenha essas características (P13).

Importante também é entender quais fatores levam o sujeito a sentir-se, de fato, administrador. Se o sujeito toma o discurso da Administração como as principais regras que definem quem é o administrador, então é possível analisar como ele se vê ligado a essas regras e como ele busca coloca-las em prática a fim de constituir-se sujeito. Os participantes P14 e P03 destacam o que é importante para que alguém se torne administrador:

As ações. Porque se você não tiver ação, [...] nunca vai ter resultado. Mesmo que você erre, mas você teve a iniciativa de tentar resolver o problema. Eu acho que o que é importante são suas ações, é a sua iniciativa, sendo mais específico, a sua iniciativa (P14).

Então... primeiro, os requisitos mínimos, eu acho: graduação, após a graduação o registro, o emprego e dentro do emprego as atividades exercidas. A postura e acho que aí... aí vamos eliminar alguma coisa aí. Se o cara não tem a graduação, ele pode ser um líder, ele pode entender de planejamento e tal, mas ele não tem o requisito que eu acho que é o básico, o principal. [...] eu acho que por mais que a pessoa tenha perfil, tenha estilo, se não tiver a graduação, eu acho que o requisito mínimo é a graduação. Mas tendo a graduação, vamos dizer que não tenha o registro no conselho, e... e se tiver o espírito ele vai poder ser um administrador, aí, formado, um administrador formado numa... trabalhando de gerente numa empresa, né, porque... que não tem o registro no conselho porque essa empresa não exigiu isso né, e ele vai estar fazendo sim... vai fazer o trabalho de administrador e tal, com ausência do registro no conselho, infelizmente por falta de exigência legal ainda, mas dá pra ser chamado sim de administrador nesse ponto (P03).

Um aspecto interessante da pesquisa é a importância que os administradores dão para a prática da profissão como elemento essencial para a constituição do sujeito. Atuar na área, possuir uma experiência que, se não precisa ser significativa, pelo menos mostre que aquele sujeito teve contato com sua profissão e exerceu atividades ligadas à sua formação, são

inerentes ao sujeito-administrador. Para o participante P04, o exercício profissional é fundamental:

É importante que o profissional consiga um emprego dentro da área de Administração, porque ocorre muito também do profissional às vezes sair da faculdade de Administração, se formar, inclusive tirar a sua carteirinha junto ao Conselho Regional de Administração e, infelizmente, esse profissional não ser alocado dentro de uma empresa, dentro de um cargo, de uma função do administrador. Existem colegas que hoje trabalham como, e não desmerecendo as profissões, mas hoje trabalham como telefonista da Oi, existem colegas que hoje trabalham como vendedores em loja de shopping. Então isso é muito triste, porque você vê que esses colegas não... não devem se sentir administradores e, no entanto, são formados, nós diremos formados em Administração, mas não são administradores porque não exercem essa função (P04).

Dessa forma, conforme já visto no capítulo anterior, quando se fala das atividades práticas do curso e da importância das empresas juniores para o administrador em formação, essa questão é essencial. No caso dos administradores entrevistados, a experiência e a atuação na área foram consideradas de extrema relevância para que o sentir-se administrador acontecesse:

“Qualquer empresa familiar aí leva de dez a zero na minha planilha de gastos mensais familiar hein. Não que eu ganhe muito. Assim, eu me sinto porque... é... eu atuo não só na universidade, que as vezes tem um viés de você ser servidor público e te conduz pra atividades menos do foco do administrador. [...] porque minha atividade pouca é de administrador e minha chefe reclamou disso também né. E ela é contadora e também tem o mesmo problema que eu, que ela não exerce praticamente. Eu pouco exerço né. O colega que entrou lá, que é administrador de cargo, pra ele eu estou mandando coisa mais da área, então você tem que dar parecer, cálculos, e isso eu passo pra ele né, pra dar uma valorizada nele como administrador né. Esse é um ponto que eu fico triste porque se fosse só o serviço público, eu com certeza estaria... não diria frustrado, mas decepcionado né, com o serviço público e minha área de Administração. Mas eu tenho nosso centro espírita lá, a gente tem que fazer projeto, a gente tem meta, tem que fazer planilha orçamentária, então ali o nosso... ali eu me divirto” (P07)

É possível observar que nem sempre atuar no serviço público, no cargo de administrador, é sinônimo de exercer realmente a profissão como também podemos perceber na fala do participante P09, que relaciona o exercício de atividades inerentes à profissão como um dos requisitos para sentir-se administrador, ou seja, mesmo que o sujeito esteja no cargo de administrador, se em algum momento da sua trajetória profissional ele se desvia dessas atividades, então esse “sentir-se administrador” pode não ocorrer com tanta frequência:

Olha, o que eu te falei assim, um pouco frustrada porque eu... aqui dentro da universidade eu já tive oportunidade de fazer uns trabalhos assim que eu fiquei muito motivada, que foi muito gostoso, principalmente logo no início. É... já peguei várias frentes mesmo de trabalho sabe. A gente montou todo um setor, na época, de concursos. Trabalhamos muito em cima disso aí. A gente fazia, inclusive, levava pras prefeituras uma base, pra eles iniciarem no interior. Acho que é um papel que a universidade deveria continuar desempenhando e acho que hoje não tem sido feito

quase nada. [...] eu entendo que as mudanças são muitas e que o profissional tem que estar... é... capacitado pra essas mudanças, ele tem que ser maleável, ele tem que se adaptar né. [...] passei um... quase três anos na direção do hospital universitário, que foi uma outra experiência muito interessante, e... só que aí a gente fica pensando, hoje, eu acho que eu tenho, assim, um conhecimento que eu poderia tá contribuindo um pouco mais com a instituição e ao mesmo tempo não é valorizado, sabe (P09).

É importante também lembrar que a constituição do sujeito-administrador não é algo que acontece de uma só vez ou apenas uma vez na trajetória do indivíduo. É algo contínuo, construído ao longo do tempo por meio dos diversos aspectos elencados ao longo deste trabalho, quais sejam as relações de poder e de saber - formação profissional, relacionamento com as entidades de classe, escolha da profissão, atuação profissional, entre outros. Sendo o sujeito ser histórico, que se constitui por meio dessas relações de saber e poder e também da relação consigo mesmo, as escolhas realizadas ao longo da vida também são importantes para a sua constituição (FOUCAULT, 2006; 2010a; 2010b). Além disso, a atualização e o aprendizado constante fazem parte do processo de ser e tornar-se administrador, como é possível perceber nas falas do participante P05:

Ah, pra mim é buscar sempre estar inteirado das coisas. Eu falo muito nisso né, de você se capacitar, de você estar atrás das coisas que estão acontecendo aí... Não deixar passar, acho que é isso que é... você estar sempre a frente do que vai acontecer. Acho que era isso... era nosso... é nossa obrigação como administrador, é você estar à frente, vendo o que tá acontecendo, pra você não... proteger sua empresa né, então eu acho que a grande importância é você estar sempre buscando o conhecimento, aprender, ver o mercado como tá se comportando e tá se atualizando, não ficar pra trás não. Senão o bonde passa e você fica (P05).

Então eu acho, assim, o conhecimento uma coisa maravilhosa, eu sou apaixonada por você estudar né, e eu vejo assim, que a pessoa tem que estar ali mas ele tem que, hoje principalmente, porque na minha época não tinha essa necessidade tão grande né, de você buscar o que tá fora, então eu acho que a pessoa, pra se dar bem, ele tem que – em qualquer profissão, não só talvez na Administração – mas ele tem que buscar, aperfeiçoar, conhecer aquilo que ele tá fazendo né, se aperfeiçoar naquilo que tá fazendo, se especializar mesmo naquilo que ele faz, nem que seja na... [...] Então eu acho que é muita garra, principalmente hoje. Eu estava vendo uma reportagem ontem a noite, da Veja lá, falando dos meninos e eu fico cutucando meus filhos porque eu não vejo essa busca sabe? Eu vejo muita acomodação, então eu fico atrás né: ‘olha a reportagem aqui, uma pessoa de vinte anos, vinte e cinco anos, já tá lá no final né, buscando, fazendo intercâmbio, já fala não sei quantas línguas e vocês estão aqui, tem que acordar né, acordar pra vida, que a vida não é só isso aqui?... Ficar no seu mundinho, tem que abrir né... abrir as expectativas... É difícil, não é fácil não viu. A gurizada hoje... tem uns que estão... realmente se sobressaem e outro que continuam na paradeira né. Infelizmente a gente não pode fazer nada pelo outro né... (P05).

De qualquer forma, a constituição do sujeito enquanto administrador também depende das regras que dizem quem é o administrador e da forma como ele se reconhece ligado a essas regras. Se as regras, o regulamento ou a normatização da profissão do administrador postulam, principalmente, que:

Art. 2º A atividade profissional de Administrador será exercida, como profissão liberal ou não, mediante:

- a) pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens, laudos, assessoria em geral, chefia intermediária, direção superior;
- b) pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos da Administração, como administração e seleção de pessoal, organização e métodos, orçamentos, administração de material, administração financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que esses se desdobrem ou aos quais sejam conexos (BRASIL, 1965).

E que:

Art. 3º O exercício da profissão de Administrador é privativo:

- a) dos bacharéis em Administração Pública ou de Empresas, diplomados no Brasil, em cursos regulares de ensino superior, oficial, oficializado ou reconhecido, cujo currículo seja fixado pelo Conselho Federal de Educação, nos termos da Lei n.º 4.024, de 20 de dezembro de 1961;
- b) dos diplomados no exterior, em cursos regulares de Administração, após a revalidação do diploma no Ministério da Educação, bem como dos diplomados, até a fixação do referido currículo, por cursos de bacharelado em Administração, devidamente reconhecidos;
- c) dos que, embora não diplomados nos termos das alíneas anteriores, ou diplomados em outros cursos superiores e de ensino médio, contem, na data da vigência desta Lei, cinco anos, ou mais, de atividades próprias no campo profissional de Administrador definido no art. 2º (BRASIL, 1965).

Então a postura do sujeito em relação a essas regras também tem papel importante na sua constituição enquanto administrador. Entretanto, da forma como a profissão se configura no Brasil hoje, a relação com a normatização da profissão é quase uma questão pessoal já que para o administrador que atua na iniciativa privada dificilmente é requerido o registro no conselho para que sua contratação seja efetivada. No caso dos participantes da presente pesquisa, como todos são contratados via concurso público, essa ligação com o código é obrigatória já que o registro no conselho é requisito mínimo, juntamente com a graduação em Administração, para a posse no cargo de Administrador. Isso, no entanto, não pode ser considerado determinante das formas pelas quais o sujeito elabora essa relação com o código que o orienta, ou que deveria orientar:

“Eu acho que toda profissão, toda profissão passa pelo registro no conselho. Uma vez eu comentei isso na universidade... na outra universidade em que eu trabalhava [...]. eu comentei com ela que se não tem registro no conselho não é profissional, é bacharelado né... Ela era contadora, formada em Contábeis, e fez o exame naquele ano. E, indiretamente, ela não gostou muito. Mas na verdade eu acho que passa sim por isso, porque só fazer a graduação... a gente encontra muita gente graduada em *n* lugares por aí. E a gente encontra muita gente que trabalha numa loja, num mercado, na farmácia [...], trabalha aqui na universidade, que é graduado em Biologia, seja em Educação Física, seja em Administração né, e está trabalhando em outra função, onde não tem... não tem nada de específico, nada ligado ao que ela estudou... Não dá pra chamar essa pessoa de profissional da Administração. Eu acredito... eu enxergo dessa forma. Talvez seja uma forma errônea mas não dá pra chamar. Mesmo porque, vamos pensar assim: o cara fez administração e está trabalhando de vendedor numa

farmácia. Tá, ele aprendeu sim a lidar com vendas na graduação mas ali ele não está sendo um profissional da... um administrador de fato. E não tendo o registro, ele também não está habilitado a tomar essa profissão de imediato né. Ele está habilitado por ser bacharel mas eu acho que a... o registro de classe, seja pra administrador ou pra qualquer outra profissão é importantíssimo pra exercer a função (P03).

O registro no conselho é importante pela segurança das próprias organizações, porque apenas o administrador registrado perante o conselho é que está legalizado pra exercer a profissão de administrador, então eu coloco aqui que é de suma importância ter o registro no conselho de Administração (P04).

O nosso tem que ser registrado também! Se você não é registrado, você não é administrador, você é bacharel né. Então é... o pré-requisito é você estar vinculado... não sei se isso nos faz administrador mas pelo menos a legislação que existe exige que você seja pra sê-lo né. Eu conheço várias pessoas que cursaram e não são 'administradores' porque não estão exercendo a Administração... (P05).

Ainda assim, apesar de essa ligação com a regulamentação da profissão ser obrigatória, não é possível excluir totalmente a ação do sujeito em relação a ela. Ao final, mesmo que o administrador defenda o registro no conselho por ele mesmo ser obrigado a registrar-se isso não quer dizer que ele esteja apenas aceitando algo que é imposto. Conforme já dito anteriormente, até mesmo o fato de sujeitar-se à essa obrigatoriedade implica em uma ação por parte do sujeito que contribui para a sua constituição enquanto profissional da Administração.

5.3 Agir sobre si: o sujeito-administrador em constante elaboração

Conforme já mencionado ao longo deste trabalho, a concepção foucaultiana da constituição do sujeito pressupõe um constante agir sobre si mesmo, o que o autor chama de trabalho ético. Dessa forma, este item procura evidenciar as nuances do trabalho ético realizado pelo sujeito a fim de constituir-se enquanto administrador, contemplando aspectos relacionados às formas de atuação sobre si mesmo além dos aspectos teleológicos desse sujeito, ou seja, do sujeito que se deseja tornar com as técnicas de si adotadas. Uma das nuances que é possível destacar nesse sentido é a mudança de entendimento que ocorre entre os sujeitos antes e depois de entrar em contato com a profissão. Os participantes P12, P14 e P11, por exemplo, antes de cursar Administração, tinham uma visão muito parecida sobre quem era o administrador:

Pra mim o administrador era o dono da empresa. Era isso. Então eu queria ser um administrador porque eu queria ser dono de uma empresa. Só. Depois foi desconstruindo tudo isso né, graças a Deus. Era um cara que tinha dinheiro e conseguia... que arriscava e teve sucesso né. Pra mim, sempre o administrador era esse. Eu achava que todo administrador tinha esse fim né, por isso que eu queria fazer Administração, e na verdade não era. Infelizmente não era (P12).

Eu não tinha... eu não vou mentir, eu não tinha muito conhecimento de qual era a função de administrador. Então seria muito... igual você falou, cê vê aquela coisa clichê, um cara de terno, gravata, numa mesa, sem nenhum papel em cima, que isso não acontece... Então, é... cê via muito num pedestal assim... Eu via né. Mas... é... mas depois era legal saber que você pode chegar lá assim, não aquela imagem fictícia mas que você pelo menos pode dar resultado em alguma coisa né (P14).

Nossa, eu via como aqueles workaholics né. Eu via aquela mulher - nossa, tanto é que eu confundi bastante no começo né, me senti um pouco frustrada. Porque assim, eu engravidei no meu último ano de faculdade... Eu tava casada já, mas o meu programa, o meu planejamento profissional era terminar a faculdade em dezembro, fevereiro eu embarcava pros Estados Unidos e ia passar seis meses lá com outras amigas, que foram fazer estágio em multinacional. Então a minha visão de administradora era essa: trabalhar numa multinacional, falar o inglês fluente, estar super antenada na bolsa de valores. Eu fui fazer um estágio na BM&F, então o mercado de ações, pra mim, era o auge né. Então, essa pra mim era a visão do administrador. Aquele cara de negócios, muito telefonema, a agenda sempre cheia (P11).

Já o participante P02 admite que sua visão da profissão, além de restrita, era também fantasiosa:

Então... eu tinha uma visão assim muito... não só restrita como até fantasiosa, de administrador. Porque pra mim, por exemplo, eu não sabia diferencia o que era você ser um empresário e você gerenciar uma empresa. Porque o que acontece: pra mim, o empresário era aquela pessoa, assim, que tinha um estudo muito amplo, uma formação muito satisfatória né, essas coisas todas... Com o tempo é que eu fui aprendendo que hoje, pra você abrir qualquer empresa, você... até um analfabeto pode abrir né, que não tem formação nenhuma sabe. Mas pra mim, assim, o administrador já tinha mais ou menos esse perfil. Agora, você sendo analfabeto, você pode abrir uma empresa, você não pode trabalhar com gente analfabeta né. Pelo contrário, um empresário inteligente, não importando a formação que ele tenha, ele tem essa visão de que: ele vai trabalhar com pessoas que tenham formação adequada pra atuar, principalmente na comissão de frente da sua empresa. Mas eu tinha essa visão do administrador como um todo também né. Com o tempo que eu fui vendo que ia muito mais além dessa visão fantasiosa que eu tinha antes (P02).

Esse é um aspecto da constituição do sujeito-administrador que não é possível descartar pois ao reelaborar a sua percepção da profissão, o sujeito também se reelabora enquanto profissional, adequando-se ou não à esse novo entendimento do que é ser administrador e de como o administrador deveria agir ou se portar. Esse é um aspecto mais importante, inclusive, do que o próprio código (ou regulamentação) em relação ao qual o sujeito trabalha sobre si mesmo. De acordo com Foucault (2010b), mesmo que os códigos não percam sua relevância, mais importante são as formas como a relação consigo é elaborada. Os participantes P11 e P08 relatam como percebem, atualmente, a profissão:

E aí você acaba percebendo que não é nada disso. Essas pessoas que vivem assim hoje não são grandes administradores. Eu ouvi uma coisa, uma única vez, de um professor meu de TGA e depois ele deu Empreendedorismo pra gente. Ele falava assim: o verdadeiro administrador ele não trabalha, ele não se sobrecarrega, ele não superlota a sua agenda. Ele sabe delegar funções. Ele tem pessoas que trabalham ali na retaguarda dele, e que ele forma a pessoa - aí volta à pessoa - ele forma grandes pessoas que vão trabalhar com ele e pra ele. O administrador, na verdade, ele é um grande orientador. Ele não é executor de tarefas. Ele tá acompanhando o desenvolvimento e execução daquilo. Fazer um relatório: administrador não tem que ser especialista em fazer relatório. Ele tem que ser especialista em fazer relatório e também ensinar a pessoa a fazer aquilo e acompanhar o desenvolvimento daquilo. Então eu aprendi isso com ele, e eu vejo que realmente é isso. Ah, você vai ser administrador de uma empresa, onde você tem 200 funcionários, então como você vai fazer tudo sozinha? Então você tem seus encarregados pelos setores. Então administrador é isso. Não é aquele cara que o telefone toca toda hora, que é sinal de problema. É aquela pessoa que não tem problemas e a coisa vai fluindo (P11).

Eu vejo assim que hoje o administrador tem que ser um elemento dentro do contexto, que ele deve ser alguém que seja participativo e que ele é apenas um... uma pessoa que tem uma iluminação praquele direcionamento das ações mas que é uma iluminação que tem que ser somada com as outras iluminações de todas as outras pessoas né. Cada um tem a sua luzinha, né, e eu não sou o farol no meio delas... de novo meio poético (P08).

Essa mudança de percepção contribui, inclusive, para que o sujeito-administrador consiga enxergar quais pontos de si mesmo é necessário trabalhar para que ele chegue mais perto da concepção de administrador desejada por ele e posta pelo discurso da área. O participantes P13 e P04 destacam, por exemplo, que falta ao administrador valorizar mais a própria profissão, assumindo que muito do que falta ser feito é por conta do próprio profissional:

Olha, as características do grupo eu vejo que é: desunido, né, é... a gente acaba sendo uma graduação normal, então a gente acaba não dando... nós mesmos não damos o nosso valor, e... é lógico, mas tem algumas escolas ainda em que o administrador sai de lá referência né. [...] a gente vê que de fato, ainda carecemos muito de profissionais bons mas não... não damos o nosso valor né, ou as vezes não assumimos os riscos que deveríamos assumir. Por conta do nosso conforto também... (P13).

Os desafios, como em qualquer área né, que nós temos... e um dos grandes desafios para a área de administração, que eu venho colocando, venho discutindo com colegas administradores, é que nós precisamos lutar mais pela nossa profissão no seguinte quesito: hoje, muitas outras pessoas, de outras áreas, estão fazendo o serviço que eu diria que deveria ser exclusivo do administrador. Então o grande desafio pra nós é conseguir, junto com o conselho regional, junto com o conselho federal, com que crie-se leis para proteger o... a profissão de administrador. Eu acredito que tem funções que somente o administrador deveria exercer e temos outras profissões, outras áreas, que estão exercendo. (P04).

Conforme já abordado nos itens anteriores, a experiência e a prática profissional são importantes requisitos para que o tornar-se administrador ocorra. Da mesma forma, para a constante elaboração do sujeito como profissional, a experiência e a prática também são importantes, pois é através delas que o sujeito se mantém ligado ao discurso da

Administração. Além da prática, no entanto, cumpre ao sujeito-administrador também demonstrar o conhecimento que detém acerca da sua área, afastando-se da imagem de ser apenas um executor:

Eu acho que cada vez mais é... tentar mostrar um papel que a... a gente acaba mostrando... o cara... o administrador, ele é... o pessoal acha que a gente vai lá pra identificar as ferramentas: ah, usa isso, usa aquilo, usa... Não, na verdade a gente é um pouco mais que isso né, a gente é um cientista da nossa área. A gente é... não é a toa que é bacharel... e... que a gente, não só essa dinâmica, mas a gente também tem outras influências de várias outras áreas, então... essa influência a gente não tem buscado, não tem demonstrado tanto. A gente tem mostrado mais a parte prática, embora é uma ciência social aplicada, mas eu acho que carece um pouco da gente mostrar um pouco mais de intelecto, um pouco mais da sociologia, da filosofia... que a gente tá carente mesmo (P13).

Outro aspecto a ser observado é a questão da formação multidisciplinar, com especial atenção para as áreas que contribuem de forma mais significativa e constante para as ciências sociais aplicadas, como a psicologia e a sociologia, por exemplo. Manter-se atualizado faz parte, portanto, do processo de elaboração do sujeito-administrador e, conforme observado no capítulo 4 deste trabalho, formar profissionais que tenham capacidade de pensar, muito mais do que apenas a capacidade de executar, é fundamental. Assim, o administrador, ao buscar por essa complementação ou ao menos reconhecer que essa complementação é relevante para a sua atuação profissional se mostra ativo na sua constituição como sujeito.

...eu acredito também assim: nós, administradores, a gente tem que ser preparados pra pensar. É que muitas vezes a gente acha que aquela ferramenta vai ser unanime, vai ser aplicada em qualquer lugar; na verdade não. Acho que a gente tem que, a partir de vários... várias técnicas, vários conhecimentos, a gente tem que tentar sempre identificar, analisar contexto, analisar o que que a gente tem de melhor, o que que a gente não tem, qual que nós somos o ponto fraco e forte, e aí a gente conseguir fazer o diagnóstico. É... eu acho que o administrador, as vezes, fica muito refém de uma técnica, e que as vezes, a gente vê inclusive depois, no mestrado a gente vê: ah, tudo é institucionalizado, tudo é subjetividade, então assim, as vezes eles incorporam um conceito e aplicam aquele [...], traz um conceito de uma época, de um contexto, e tenta replicar ele sem fazer adequações. Então eu acho que o administrador teria que ter essa percepção, essa capacidade de entender o contexto (P13).

Tem que ser... ter paciência, tem que ser persistente, tem que ser persistente, tem que ser estudioso né... estudioso no sentido da busca, do aprendizado, do conhecimento, do que tá acontecendo no mundo aí... e se capacitar mesmo, tentar conhecer né, buscar pelo menos conhecimento pra não deixar a coisa desgringolar assim né. Eu acho que a gente tem que ser muito perseverante também nas coisas que faz né, buscar sempre tá fazendo melhor. Eu, por exemplo, sou aquela que visto a camisa né. Não sei se isso também todo administrador precisaria ter mas é... é importante você vai gostar daquilo que você faz e... e da onde você está porque se você não gostou, sai e vai embora né. Como a gente vê hoje, o pessoal entra aqui e, tudo bem, eles entram sabendo que a gente ganha pouco, porque a hora que saiu o edital ele sabia qual que seria o salário. Aí ele entra como uma ponta pra depois ele ir embora, mas ele já entra falando... Falei: 'gente, eu brigo pela minha casa, então eu acho que você tem que fazer aquilo que você gosta'. Se você acha que não é o local, o

trabalho não é aquele que você esperava, tem que buscar sempre alguma coisa, que você acredite que você vai buscar. A gente nunca pode falar assim: ah, eu já fiz a minha parte, agora vou esperar... Acho que a gente morre ali, naquele momento (P05).

Em relação às técnicas utilizadas pelo sujeito a fim de fazer administrador, foi possível identificar alguns aspectos por meio das entrevistas realizadas. O participante P11 destaca a contribuição do sentimento de busca constante para que o seu processo de elaborar-se como administrador se mantenha:

Em busca, sempre. Ah, uma eterna formadora sabe. Eu sei que hoje eu sou uma formadora de opinião. Mas eu também participo de novas opiniões. É uma eterna busca sabe. Eu vivo numa busca constante. Eu me vejo assim como administradora. Não uma profissional formada, mas em formação constante. Porque é uma constante né. Porque todos os dias você encontra pessoas diferentes. Todos os dias você se depara com situações diferentes. É o que eu falo... eu comecei aqui, eu mexia com inovação tecnológica e de repente vem um professor e me fala sobre arte rupestre. Então todo dia você tem que se informar, você tem que se readequar, porque quem se engessa, né, perde mesmo espaço, perde novas oportunidades, perde novidades, e assim... é tão bom você mexer com novo, sabe com o diferente.

Nesse mesmo sentido, o participante P12 reflete sobre a necessidade que o administrador tem de experimentar novas realidades e, com isso, se tornar um administrador melhor:

Acho que o administrador tem que começar a experimentar realidade né. Que acho que falta muito né. Primeiramente através de conhecimento científico né, que graças a Deus o mestrado tem trazido isso pra mim [...] eu tinha mas era muito pouco. Mas é experimentar novas realidades, experimentar novos cenários. Acho que o administrador precisa disso. Ele trabalha, por exemplo, numa agroindústria, que foi uma experiência que tive né, na avicultura, então dali ele fica entendendo aquele espaço, entendendo aquele cenário, a dinâmica de Administração mas ele, de repente, se ele experimentar, talvez, a outra cadeia produtiva, bovinocultura, por exemplo né, agronegócio, ovinocultura, ele vai ver que existem algumas outras coisas que devem ser consideradas. E essas experiências, talvez, façam ele pensar o seguinte: que aquela crítica que se tem de alguns alunos, de que a teoria é uma coisa, na prática é outra, lógico que na prática é outra, porque [...] a teoria foi construída num cenário e na prática isso tem que ser adaptado né, pra tua realidade. Então se você conhece outros cenários, outras realidades, outras culturas né, nós tivemos até na época aquele problema com a... do funcionário que não podia tomar tereré né, mas o gerente podia tomar chimarrão... O que muda nisso? É só a temperatura da água, a erva é a mesma né... Então, porque o tereré culturalmente pro graúcho era visto como sinônimo de vagabundo, de cara que não trabalha né, então eles não vinham com a experiência de uma realidade cultural, que faz parte da... da Administração também né, entender a cultura das pessoas. Então eu acho que assim, pra ele resolver esse problema de recursos humanos, de saber lidar e encaminhar esses recursos humanos, ele precisa de experiências, ele precisa vivenciar [...] mas ele não consegue o negócio dele a ter um grande sucesso durante muito tempo se ele não experimentar... Tem que experimentar um pouquinho... (P12).

Já o participante P03 cita que, apesar de o administrador ter a opção de não se credenciar ao conselho, considera importante essa ligação até mesmo para o fortalecimento da categoria profissional que essa participação pode proporcionar. Isso pode refletir o desejo do

sujeito de contribuir para uma maior legitimação da categoria, o que viria a contribuir, também, para que o sentimento de pertencimento ao grupo aumente.

...a ação do administrador, a princípio, independente de ele estar ou não em uma empresa que exija o credenciamento ao conselho, ele tem que se credenciar ao conselho, pra ajudar a fortalecer o conselho, pagar a anuidade... pro conselho ter dinheiro... e participar ativamente das decisões, ler os informativos... pra nós que estamos aqui no interior essa participação é um pouco reduzida, fica bastante reduzida porque aqui não tem um escritório forte do conselho né. E participando, levando ideia, pra que a cada momento, a cada ação dos conselhos ele esteja inteirado e saiba o que está acontecendo (P03).

Esse sentimento de pertencimento também pode ser reforçado pela aceitação da profissão no ambiente de trabalho e nesse contexto, quanto maior a legitimidade alcançada pela profissão, maior seria o índice de aceitação. Um dos participantes afirmou não se sentir, a todo tempo, como administrador, pontuando que vive um momento de desmotivação na profissão. Ao ser perguntado sobre o que mudaria se houvesse uma maior receptividade pela profissão, ele ressalta que um maior reconhecimento por parte dos colegas e até mesmo uma maior valorização do profissional no ambiente de trabalho seriam de grande ajuda para a melhoria da relação com a profissão e consigo mesmo:

Sem sombra de dúvida, sem sombra de dúvida. Eu acho que algumas organizações elas já adotam esse processo né [de ter uma maior receptividade aos profissionais]. Eu tive algumas experiências em auditoria, quando você chega lá, o cara fala, você já é um auditor-administrador, os caras já te... nossa, e já te vê com outros olhos, mas em alguns lugares ainda não tem tanta importância né. Alguns já percebem essa necessidade: ah, vou constituir uma controladoria interna, tem que ter um administrador. Ah, nós vamos falar sobre auditoria hospitalar, tem que ter um administrador. Em alguns... algumas áreas a gente já vê que isso é... já chega com um respaldo profissional mas em outras áreas... ainda... carece, carece muito (P13).

O mesmo participante reforça o fato de ainda estar caminhando na profissão, de estar ainda em elaboração de si mesmo enquanto administrador, assim como o participante P03.

Olha, hoje, pelas próprias experiências que eu tive de coordenação, de gerência, eu acho que cada vez mais eu tenho reforçado a questão de gostar da profissão, de ser essencial à profissão e de estar caminhando, de fato, pra ser um administrador, embora algumas características daquelas assim que eu falei eu não tenha ainda completamente, mas... é... e eu assim... que eu... a maior angústia hoje que eu sinto, da profissão mesmo, é não poder demonstrar o potencial né. Que a gente já vê, as vezes vê, desses grupinhos, dessas panelinhas, então... mas eu acho que... então seria isso... (P13).

Em crescimento... em desenvolvimento... seria essa a palavra. Eu acho que ainda posso melhorar bastante (P03).

Essa é uma das principais características do trabalho ético, da relação consigo mesmo: é uma relação constante, que permanece ao longo do tempo enquanto o sujeito manifestar a vontade e o desejo de, no caso do presente trabalho, ser e manter-se administrador. Dessa

forma, o trabalho sobre si envolve não só o pensar sobre a profissão, sobre ser administrador e sobre o que significa exercer essa atividade profissional, como relata o participante P01, mas também envolve as ações concretas tomadas para que isso aconteça, como relatam os participantes P12, P03 e P09:

Uma pessoa que não se arrependeu da faculdade que fez. Eu acho que a faculdade, ela me deu praticamente... O que eu tenho hoje eu consegui pela formação de administrador e mesmo eu não tendo... não atuando como gestor público, eu acredito que eu poderia estar sim, independente da área, eu acho que tem espaço pra gente estar atuando. Que você pode conseguir... [...]. Eu me sinto realizado na profissão que eu escolhi. Mas eu me defino como administrador... uma pessoa que ainda com muitas metas a serem alcançadas, mas de certa forma realizado pela escolha que eu fiz (P01).

Eu me preocupo se eu estou demonstrando pras pessoas que eu sou um administrador. Não na universidade, mais na faculdade mesmo [onde o participante leciona], ou no mestrado mesmo. Se a minha postura é de um administrador né. Até mesmo quando, as vezes, tem uma seleção de grupo e falam 'ah, vamos colocar o fulano aqui porque ele é administrador'. Falo: opa, então eu tô sendo visto como um né. Porque ele detém o conhecimento pra essa área, então acho que é importante (P12).

Olha, eu falei aquela parte da liderança né... Eu sempre gostei de tomar a frente, de liderar... As vezes não dava muito certo... Mas sempre... e administrador não quer dizer exatamente... muitas pessoas confundem, o cara que manda. Administrador acho que tem mais a ver com o cara que organiza né. Nem sempre é o que manda fazer, não é o que manda fazer, é o que conscientiza todos da importância do fazer, seja no trabalho, seja em qualquer coisa né... num trabalho voluntário... Então... eu sempre gostei de motivar, de chamar a atenção, de levantar... Eu acho que isso me influenciou bastante (P03).

Como que eu vou me definir assim? É... eu acho que eu sou, assim, uma administradora bem flexível, eu me adapto fácil às mudanças quando é necessário, a gente consegue ser flexível... eu acho que é isso (P09).

Observa-se assim que a atuação sobre si mesmo ocorre pela constante atualização profissional, pela atitude enquanto profissional, já que demonstrar pertencer à sua classe profissional também se mostra importante para o sujeito. Aspectos como capacidade de liderar, de se organizar e de se adaptar também sugerem uma atuação sobre si mesmo a fim de adequar-se ao que o sujeito entende como característico da profissão de administrador.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo a presente dissertação versado sobre a constituição do sujeito-administrador sob uma perspectiva foucaultiana, entende-se que seja desnecessário ou aquém da verdade falar-se em conclusões. Um trabalho como o que foi realizado aqui pode abrir tantas possibilidades de pesquisa e de leituras que é impossível conferir um tom definitivo ao que foi apresentado até o momento, restando, então, acrescentar algumas observações acerca da pesquisa realizada bem como algumas indicações de caminhos pelos quais seria interessante prosseguir.

Estudar o administrador, escolha profissional desta pesquisadora, sempre foi a primeira opção de pesquisa, tornada possível somente durante o mestrado. Ao trazer para esta trajetória acadêmica os escritos de um filósofo amplamente discutido e muitas vezes polêmico como Michel Foucault forjou-se um desafio acadêmico que de forma alguma poderia se restringir aos dois anos regulamentares de um mestrado: é tarefa para a vida toda. Como bem disse Fischer (2002), é apenas com o tempo que se deixa de usar Foucault (como mera ferramenta) para se trabalhar com Foucault e, nesse sentido, esta dissertação pode ser um primeiro passo.

Ao optar pela utilização da Análise do Discurso como metodologia para a análise dos dados, buscou-se um maior aprofundamento na obra do autor, entendendo que para iniciar os estudos em Michel Foucault nada melhor do que estudar sobre como ele próprio realizava suas pesquisas. Assim, a AD utilizada aqui reflete escolhas realizadas ao longo do estudo que foram fundamentadas nas leituras realizadas não só da própria obra foucaultiana, especialmente *A Arqueologia do Saber* mas também dos seus diversos estudiosos. Portanto, essas escolhas, somadas ao recorte necessário nos documentos coletados bem como à participação dos administradores entrevistados, proporcionam apenas um olhar, entre os muitos possíveis, sobre uma parte da constituição do sujeito-administrador.

Tendo isso em vista, as análises realizadas acabaram por focar, de acordo com os objetivos elencados, os aspectos específicos da constituição do sujeito concernentes principalmente à influência exercida pelo MEC e pelo sistema de conselho de classe na formação e atuação profissional dos administradores entrevistados. Quanto ao MEC, na medida em que é ele o órgão responsável pela elaboração das diretrizes curriculares dos cursos de Administração, se mostra um importante articulador na determinação do discurso da Administração que é reproduzido entre os novos profissionais. Esse é um papel fundamental já que são as orientações gerais desse órgão que pautam a organização curricular de todos os

cursos de Administração no país. É a partir desse aspecto que se tem, ainda, a percepção de que muitos dos problemas identificados na formação em Administração (falta de formação crítica, por exemplo) não podem ser resolvidos somente com alterações nas diretrizes curriculares. É importante que a mudança aconteça não só no documento mas na prática do dia-a-dia nas escolas de Administração, pois uma mudança que se inicie a partir do MEC ou do conselho de classe pode não chegar com a devida celeridade a esse dia-a-dia.

O embate entre o sujeito-administrador e o conselho de classe também foi um aspecto relevante percebido ao longo do trabalho: enquanto o conselho, seja regional ou federal, se coloca na posição de defensor da sociedade contra os maus profissionais, além da fiscalização da profissão, o sujeito pesquisado se coloca na posição de pouco defendido ou atendido pela entidade que o representa ou que deveria representá-lo. Há um descompasso claro no entendimento da função de cada um (conselho e profissional) no contexto da regulamentação, fiscalização e valorização da profissão, especialmente quando o sujeito busca por outras formas de legitimação que não apenas a regulação da sociedade. Isso pode ser entendido como um reflexo da forma como a profissão de administrador é regulamentada hoje no Brasil: uma profissão extremamente dinâmica, presente em praticamente todas as dimensões da sociedade mas que, ao mesmo tempo, é restringida por uma legislação que deseja manter, diga-se, uma certa reserva de mercado aos seus profissionais que, muitas vezes, não é condizente com as opções encontradas no mercado de trabalho. A partir disso, o sujeito-administrador encontra-se num dilema, posicionado entre a defesa da profissão e da sua área de atuação e uma maior flexibilidade que a não-regulamentação poderia proporcionar. De qualquer forma, este é um aspecto que poderia ser trabalhado em pesquisas futuras.

Quanto à constituição ética do sujeito, esta foi trabalhada sob três percepções: a da construção do sujeito, a do ser administrador e o que é necessário para que isso ocorra e a do sujeito em constante elaboração.

A construção do sujeito, percebida a partir da escolha profissional, compreende, assim, aspectos como retorno financeiro, inclinação natural por uma das áreas ou uma das características da Administração e até mesmo a mudança proporcionada por uma oportunidade de carreira. Conforme dito anteriormente, mesmo quando a escolha pela profissão não é deliberada mas simplesmente acontece por força das circunstâncias, apenas o fato de aceitar seguir a profissão de administrador já influencia nas formas como o sujeito irá elaborar não só a relação consigo mesmo mas também a relação com a profissão escolhida. Se a escolha é deliberada, orientada por uma percepção mais apurada do que é ser administrador, então a relação consigo mesmo pode ocorrer de forma mais suavizada, talvez menos

turbulenta, onde o sujeito, consciente de sua escolha e das suas opções, realiza um esforço também consciente para se manter em constante elaboração como administrador. Se, por outro lado, a escolha não ocorre de forma tão deliberada ou, pelo menos, de forma mais consciente, então é possível que o sujeito-administrador tente encontrar outras formas de se fazer administrador que passem pelo embate e pelas disputas seja no espaço de trabalho, seja na relação consigo mesmo.

Algo recorrente na literatura da área de Administração é a figura do “guru”, uma pessoa que ocupa um papel destacado ainda que nem sempre seja oriundo dos bancos das escolas de Administração. Muitas são as figuras que, destacadas por veículos de comunicação ou mesmo pelo sucesso de suas publicações, são tidas como exemplos a seguir pelos demais profissionais da área. Dentre os documentos pesquisados, esses modelos estavam mais presentes entre a literatura não científica e esse seria um aspecto interessante para pesquisas futuras: uma análise discursiva de publicações não científicas da área de Administração que poderia evidenciar qual sujeito emerge a partir do que escrevem.

Para os sujeitos pesquisados, mais do que essas figuras públicas, a referência profissional mais próxima, de um colega ou alguém a quem já foi subordinado também foi observada como significativa para a sua constituição. São esses modelos de conduta, de atuação ou de formação profissional e acadêmica, enfim, a partir dos quais o sujeito irá moldar a sua conduta futura; algo a ser buscado mas nunca atingido plenamente. Esse é um dos principais aspectos que marca a constituição do sujeito: a constante elaboração e reelaboração de si mesmo ao longo do tempo em um processo que não é estático nem linear.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Inês Lacerda. **Foucault e a crítica do sujeito**. 2. Ed. Curitiba: Editora da UFPR, 2008.

BATISTA-DOS-SANTOS, Ana Cristina. PELOGIO, Emanuely Alves. ALEXANDRE, Mauro Lemuel. CARDOSO, Monique Fonseca. LEITE, Yákara Vasconcelos Pereira. Discurso do discente de Administração sobre Universidade, Curso, Administração e Administrador. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 11, n. 3, p. 81-101, jul./set., 2010.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George & ALLUM, Nicholas C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, Martin W. & GASKELL, George (ed.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*; tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis : Vozes, 2002, p.17-36.

BRASIL. **Decreto n.º 19.402, de 14 de novembro de 1930**. Cria a Secretaria de Estado com a denominação de Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/d19402.pdf>>. Acesso em 12 jul 2012.

BRASIL. **Decreto n.º 20.158, de 30 de junho de 1931**. Organiza o ensino comercial, regulamenta a profissão de contador e dá outras providências. Disponível em <www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=37550>. Acesso em 25 maio 2012.

BRASIL. **Lei n.º 4.769, de 09 de setembro de 1965**. Dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4769.htm>. Acesso em 25 maio 2012.

CASTRO, Edgardo. **Vocabulário de Foucault – Um percurso pelos seus temas, conceitos e autores**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2009.

CFA. **História da Profissão**. Disponível em <http://www2.cfa.org.br/administrador/diversos/pagina-teste-1>. Acesso em 13 jul 2012.

CFA. **Manual do Administrador: Guia de Orientação Profissional**. Coord. Adm. Adriana Dantas. Brasília: Gráfica e Editora Qualidade, 2005. Disponível em http://www2.cfa.org.br/publicacoes/manuais/manual_adm.pdf/view. Acesso em 01 ago 2012.

CFA. **O Sistema CFA/CRAs no contexto da Administração no Brasil.** Org. e Texto: Clarisa Junqueira Coimbra. Disponível em http://www2.cfa.org.br/publicacoes/livro-administracao/Livro_45_anos_WEB.pdf/view. Brasília: IPSIS Gráfica e Editora, 2010. Acesso em 04 jan 2011.

CFA. Profissionalização: a hora é agora. *In: Revista Brasileira de Administração.* Ano XXI, nº 83, jul./ago. 2011. pp. 1-2.

CNE/CES. **Resolução CNE/CES 4/2005.** Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 19 de julho de 2005, Seção 1, p. 26.

CHARAUDEAU,P; MANINGUENEAU, D. **Dicionário de análise do discurso.**2 ed.São Paulo: Contexto, 2008.

CHAVES, Olga Cristina Romero. Constitución de sujeto-profesor universitario a través de las prácticas de enseñanza. **Revista Virtual Universidad Católica del Norte.** n. 31. (Septiembre-Diciembre de 2010), Colombia. [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>]. Acesso em 12 mar 2011.

COELHO, France Maria Gontijo. Foucault para o Estudo das Profissões Científicas. **Revista da SBHC,** n. 16, p. 41-52, 1996.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Bookman, 2002.

CORDEIRO, Fábio Medeiros. **A relação entre espiritualidade e a formação do administrador na contemporaneidade.** Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Pernambuco. Pró-Reitoria Acadêmica. Programa de Mestrado em Ciências da Religião, 2009.

COSTA, Patrícia. **Hábito de Leitura e Compreensão de Textos: uma análise da realidade de pós-graduados em Administração.** Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2006.

DELEUZE, Gilles. **Foucault.** 1.ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, 2005.

DREYFUS, Hubert. RABINOW, Paul. **Michel Foucault: uma trajetória filosófica.** 1. Ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

EAESP-FGV. **Linha do Tempo**. Disponível em <http://eaesp.fgvsp.br/sobreafgveasp/historia/linhadotempo>. Acesso em 03 fev 2012.

EMMILY, Mayara. Administrador do Futuro. **Revista Administradores**. Ano 2, n. 13, fev./mar. 2012, p. 51.

FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e Mudança Social**. Brasília: Editora UNB, 2008.

FEA-USP. **História**. Disponível em <http://www.fea.usp.br/conteudo.php?i=4>. Acesso em 03 fev 2012.

FECAP. **Memórias da FECAP**. Disponível em <http://www.fecap.br/novoportal/institucional.php>. Acesso em 13/07/2012.

FEI. **História da FEI**. Disponível em <HTTP://www.fei.edu.br/pt-BR/fei/historia/Paginas/HistoriadaFEI.aspx>. Último Acesso em 13/07/2012.

FERNANDES, Cleudemar Alves. **Análise do Discurso: Reflexões Introdutórias**. 2. Ed. São Carlos: Editora Claraluz, 2008.

FERREIRA, Fabio Vizeu. **Management no Brasil em perspectiva histórica: o projeto do IDORT nas décadas de 1930 e 1940**. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: EAESP/FGV, 2008 (Tese de Doutorado).

FGV. **Projeto Pedagógico Curso de Graduação em Administração**. Vol. 1. São Paulo: 2008.

FISCHER, Rosa Maria Bueno. A paixão de *trabalhar* com Foucault. In: COSTA, Marisa Vorraber (org.). **Caminhos Investigativos: novos olhares na pesquisa em educação**. 2ª edição. DP&A Editora: Rio de Janeiro, 2002.

FISCHER, Tania. Administração Pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. **RAE**, n. 24, v. 4, out/dez. 1984.

FONSECA, Márcio Alves. **Michel Foucault e a Constituição do Sujeito**. São Paulo: EDUC, 2003.

FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber**. Petrópolis/Lisboa: Editora Vozes, 1972.

- _____. **A hermenêutica do sujeito.** Martins Fontes: São Paulo, 2010.
- _____. **A ordem do discurso.** 17 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2008.
- _____. **A ordem do discurso.** 20 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2010d.
- _____. **As palavras e as coisas:** uma arqueologia das ciências humanas. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- _____. A ética do cuidado de si como prática de liberdade. *In:* FOUCAULT, Michel. **Ditos & Escritos V.** Manuel Barros da Mota (org.). Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006. p. 264-287
- _____. Diálogos sobre o poder. *In:* FOUCAULT, Michel. **Ditos e Escritos IV:** Estratégia, Poder-Saber. Manuel Barros da Mota (org.). 2.ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010d.
- _____. **História da Loucura na Idade Clássica.** São Paulo: Editora Perspectiva, 1978.
- _____. **História da Sexualidade 1:** a vontade de saber. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2010a.
- _____. **História da Sexualidade 1.** a vontade de saber. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2011.
- _____. **História da Sexualidade 2:** o uso dos prazeres. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2010b.
- _____. **História da Sexualidade 3:** o cuidado de si. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2010c.
- _____. **História da Sexualidade 3:** o cuidado de si. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2009.
- _____. **O nascimento da clínica.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1977.

_____. Verdade e poder. *In*: FOUCAULT, MICHEL. **Microfísica do Poder**. Roberto Machado (Org.). 3. Ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1982.

_____. **Vigiar e Punir: nascimento da prisão**. 3. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

FREITAS, Eber. Administradora do Futuro. **Revista Administradores**. Ano 1, n. 9, set./2011, p. 43.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. *In*: BAUER, M.; GASKELL, G. (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes. 2002.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. Pesquisa qualitativa e o debate sobre a propriedade de pesquisa. pp. 1-13. *In*: _____ (Org.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. Editora Saraiva: São Paulo, 2006.

GODOI, Christiane Kleinübing; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. Entrevista Qualitativa: instrument de pesquisa e evento dialógico. pp. 301 – 324. . *In*: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (Org.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. Editora Saraiva: São Paulo, 2006.

GREGOLIN, Maria do Rosário. Olhares Oblíquos sobre o sentido no discurso. *In*: GREGOLIN, Maria do Rosário. BARONAS, Roberto. (Orgs.). **Análise do Discurso: as materialidades do sentido**. 2. Ed. São Carlos: Editora Claraluz, 2003.

IDORT. O que somos: reprodução do artigo de apresentação, publicado no primeiro número da revista IDORT. **Revista IDORT**, v. 31, jan-fev, 1962. Disponível em <<http://www.idort.com/a2sitebox/arquivos/documentos/31.pdf>>. Último acesso em 05 jul 2012.

LOPES, Luís Simões. **Luís Simões Lopes II (depoimento, 1990)**. Rio de Janeiro, CPDOC, 2003.

MACHADO, Roberto. Por uma genealogia do poder. *In*: FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. 20. Ed. Graal: São Paulo, 2004.

MAIRINS, Simão. Administradores que inspiram. **Revista Administradores**. Ano 1. N. 9. Set./2011.

MELLO, Fábio Bandeira de. Editorial. **Revista Administradores**. Ano 1. N. 3. Mar./2011.

MENDES, Tania. Entrevista: Adm. Carlos Alberto Julio. A magia da Administração. **Revista Brasileira de Administração**. Ano XXI, n.º 83, jul./ago. 2011, pp. 10-13.

MENDES, Tania. Estágio: da teoria à prática. **RBA**. Ano XXI, n.º 86, jan./fev. 2012, pp. 20-25.

MENON, Gustavo. A tentativa de racionalização do Estado Brasileiro na Era Vargas: uma breve análise sobre o DASP. **FIDES**, Natal, v. 1, n. 2, ago./dez. 2010.

MOSQUERA, J.J.M. STOBÄUS, Claus Dieter. TIMM, Edigar Zanini. O professor e o cuidado de si: perspectivando a própria vida como uma obra de arte. Porque não?. **Ciência em Movimento**, v. 22, p. 47-53, 2009.

MUCHAIL, Salma Tannus. **Foucault, simplesmente**. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

MUCHAIL, Salma Tannus. Michel Foucault e o dilaceramento do autor. **Margem**, São Paulo, n. 16, p. 129-135, dez. 2002.

NCH Software. Express Scribe Pro v. 5.48. Unlicensed Basic Free Version. Austrália, 2012. Disponível em <<http://www.nch.com.au/scribe/index.html>>. Acesso em 28 fev 2012.

NICOLINI, Alexandre Mendes. **A graduação em Administração no Brasil: uma análise das políticas públicas**. Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira de Administração Pública. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Curso de Mestrado em Administração Pública, 2000 (Dissertação).

NICOLINI, Alexandre. Qual será o futuro das fábricas de administradores?. **RAE**, v. 43, n. 2, abr./maio/jun., 2003.

OKSALA, Johanna. **Como ler Foucault**. São Paulo: Zahar Editores, 2011.

ORLANDI, Eni P. **Análise de Discurso – Princípios e Procedimentos**. 10. Ed. Campinas: Pontes Editores, 2012.

PRESTES MOTTA, Fernando C. A questão da formação do Administrador. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, 23 (4), out./dez. 1983, 00. 53-55.

RIPE, Fernando Cezar. Incitação à Reflexão: a constituição do sujeito docente de Matemática em Formação Continuada. **XIII CIAEM-IACME**, Recife, Brasil, 2011.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. rev. São Paulo: Herder, 1960.

SPIANDORELLO, Simone Cristina. **Fragmentos da Constituição da Profissão de Administrador (1931 – 1966)**. Universidade São Francisco. Programa de Pós-Graduação em Educação, 2008 (Dissertação).

UCG. **Resumo do Projeto Pedagógico do Curso de Administração**. (Universidade Católica de Goiás), 2009.

UFC. **Projeto Pedagógico do Curso de Administração – Campus do Cariri** (Universidade Federal do Ceará), 2006.

UFMT. **Projeto Político-Pedagógico – Curso de Administração de Empresa – Modalidade à Distância**. (Universidade Federal do Mato Grosso), 2005.

UFPI. **Projeto Político-Pedagógico do Curso Graduação em Administração**. Campus Senador Helvídio Nunes de Barros/Cidade de Picos/PI. Coord. Prof. M.Sc. Marconi Freitas da Costa (Universidade Federal do Piauí), Picos, 2009.

UFRGS. **Projeto Pedagógico Curso de Graduação em Administração**. Porto Alegre: 2009.

UFV (Universidade Federal de Viçosa). **Aspectos do Projeto Político Pedagógico Institucional nas Universidades Federais Brasileiras**. Disponível em: <http://www.ufv.br/pre/ppi/ppp.pdf>. Acesso em: 24 maio 2012.

VEYNE, Paul. **Foucault: seu pensamento, sua pessoa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.

VERCHAI, Jeferson Kachan. CRUBELLATE, João Marcelo. Controle Organizacional e Constituição do Sujeito Juiz do Trabalho. **XXXV Encontro da Anpad**, Rio de Janeiro, 2011.

XAVIER, André Moura. SOUZA, Washington José de. LIMA, Juceli Bengert. CARVALHO, Vírgina Donizete de. LIMA, Afonso Carneiro. Formação Profissional e Ética no Curso de Administração: Leituras de Estudantes de Graduação de uma Faculdade Particular. **XXX Encontro da ANPAD**, 2006.

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista

Objetivos Específicos

- a) Identificar o surgimento do sujeito-administrador no Brasil;
- b) Descrever os dispositivos de controle discursivo presentes na constituição do sujeito-administrador;
- c) Descrever as técnicas de si que contribuem para a constituição do sujeito-profissional administrador;
- d) Analisar a constituição do sujeito-profissional administrador;

Perguntas de Pesquisa

- a) Como surgiu a figura do profissional de administração no Brasil?
- b) Quais são as regras e orientações referentes à formação, socialização e atuação profissional que concorrem para constituição do sujeito-administrador?
- c) Quais organizações concorrem para a constituição do sujeito-administrador?
- d) Quais são as práticas de constituição de si do sujeito-administrador?
- e) Como ocorre a constituição do sujeito-administrador?

Eixo 1 – Caracterização do sujeito que se entrevista

Aspectos sobre história de vida. O objetivo é ter uma visão ampla, a partir da fala espontânea do sujeito, sobre sua trajetória de vida, o que poderá auxiliar a descobrir as discontinuidades discursivas. Apresentar-se ao entrevistado buscando saber um pouco mais sobre o trabalho atual a fim de introduzir o tema do trabalho e obter uma resposta mais ampla e aberta.

1. Há quanto tempo você trabalha aqui?
2. Você nasceu nesta cidade mesmo ou veio de outra cidade?
3. Você estudou em quais escolas?
4. Quando decidiu seguir a profissão de Administrador?
5. Fale um pouco mais sobre a sua trajetória profissional (perguntar se for necessário).
6. Houve algum acontecimento marcante, que tenha influenciado sua escolha profissional?

Informações a serem coletadas: local de nascimento, escolas/cidades onde estudou, lembranças consideradas importantes para a condição atual de existência, relacionamento familiar. Desenvolver as perguntas conforme a fala do entrevistado a fim de atingir os objetivos propostos.

Eixo 2 – O Saber e o Poder

Aspectos sobre formação profissional e escolha da profissão. Percepções sobre a profissão e a prática do trabalho. Relacionamento com as organizações que influenciam a formação e a atuação do administrador. Observar se já foram respondidas pelo Eixo 1.

07. Até o momento, como desempenhou profissionalmente a função de Administrador?
08. Exerce ou exerceu outro tipo de atividade em paralelo ou anterior a ela? (se sim, acredita que esta outra atividade influenciou de alguma forma em sua atuação profissional como administrador hoje?)
09. Se uma pessoa quer se tornar Administrador, o que ela deve fazer para que isso ocorra?
10. Você incentiva outras pessoas a cursarem Administração?
11. O que você pensa sobre isso?
12. Quais desafios se configuram para a área de Administração, em sua opinião?
13. Como você acredita que o Administrador deva agir frente a esses desafios? (perguntar se for pertinente em relação à resposta anterior.)
14. Você conhece as instituições que influenciam a formação profissional do Administrador no Brasil?
15. Você acredita que elas são importantes para a formação do Administrador?
16. Você conhece a legislação que regula a profissão de Administrador?
17. Você considera essa legislação importante para a atuação profissional do Administrador?
18. Como você avalia o espaço de trabalho existente para o Administrador hoje?
19. Como você vê o funcionamento dos conselhos de classe (federal e regional) em relação ao exercício profissional do administrador?
20. O Administrador é um profissional importante para o Brasil? Por quê?

Eixo 3 – A relação de si para si – a constituição ética do sujeito

Aspectos relacionados às práticas de si do sujeito administrador. Como ele estabelece essa relação? Qual código ele leva em consideração ao estabelecer essa relação? De que modo ele se relaciona com esse código? Ele age ou reage ao código, às regras estabelecidas?

21. O que faz uma pessoa ser ou tornar-se um Administrador? (O Administrador é o bacharel em Administração, o registrado no conselho, o profissional experiente, ainda que de outra área? etc...)
22. Você se sente Administrador?

23. Em que momento se sentiu, pela primeira vez, como Administrador? (Logo ao colar grau, ao se registrar no conselho, etc.).
24. O que você considera importante para que esse “tornar-se Administrador” ocorra? (Perguntar se for pertinente de acordo com as respostas anteriores)
25. Em sua opinião, o que significa ser um bom Administrador?
26. Em sua opinião, quais são as principais características pessoais de um bom Administrador?
27. E as características profissionais? (Desenvolver as perguntas seguintes de acordo com a resposta do entrevistado. Acrescentar outras se for necessário, para que ele desenvolva sua fala...)
28. Em sua opinião, o que uma pessoa deve ler para ser um bom Administrador?
29. E o que uma pessoa deve estudar para ser um bom Administrador?
30. Em sua opinião qual a importância do lazer para o Administrador?
31. Como você percebia o profissional Administrador antes de se tornar um? E agora, como percebe? Houve alguma mudança? Quais e por que?
32. Tem noção do que as outras pessoas pensam a respeito da profissão de Administrador?
33. O que você pensa a respeito disso?
34. Tem o hábito de pensar com frequência sobre a sua profissão, sobre ser Administrador?
35. Realiza algum tipo de atividade de lazer? Qual?
36. O fato de ser Administrador influencia na escolha dessas atividades?
37. Como você se define enquanto Administrador?

APÊNDICE B

Quadro 4 – Relação de Documentos Coletados

Nome	Descrição	Tipo	Origem e/ou Autor
Projeto Pedagógico do Curso de Administração	-	PPP	Fundação Armando Álvares Penteado - FAAP
Projeto Pedagógico – Curso de Graduação em Administração	-	PPP	Fundação Getúlio Vargas – FGV
Projeto Político-Pedagógico do Curso – Graduação em Administração	-	PPP	Universidade Federal do Piauí - UFPI
Síntese do Projeto Pedagógico – Administração/ Contagem	-	PPP	Pontifícia Universidade Católica – PUC/MG
Projeto Político-Pedagógico – Curso de Administração de Empresa – Modalidade à Distância	-	PPP	Universidade Federal do Mato Grosso – UFMT
Projeto Pedagógico do Curso de Administração – Campus Cariri	-	PPP	Universidade Federal do Ceará - UFCE
Projeto Pedagógico – Curso de Administração – Campus Montes Claros	-	PPP	Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
Projeto Pedagógico do Curso de Bacharelado em Administração	-	PPP	Universidade Federal de Roraima - UFRR
Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Administração na Modalidade à Distância	-	PPP	Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Projeto Político Pedagógico – Bacharelado em Administração – Campus de Sorocaba	-	PPP	Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR
Projeto Pedagógico do Curso de Administração	-	PPP	Universidade Estadual de Londrina – UEL
Projeto Pedagógico do Curso de Administração – Campus de Arapiraca	-	PPP	Universidade Federal de Alagoas - UFAL
Projeto Político Pedagógico de Criação do Curso de Bacharelado em Administração	-	PPP	Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET /MG
Projeto Pedagógico de Organização Curricular para o Curso de Administração	-	PPP	Universidade Federal da Bahia - UFBA
Projeto Pedagógico do Curso de Bacharelado em Administração	-	PPP	Faculdade de Tecnologia Machado de Assis – FAMA/PR
Projeto Pedagógico – Administração	-	PPP	Universidade Estadual de Maringá - UEM
Projeto Pedagógico do Curso de Administração	-	PPP	Universidade Estadual de Londrina

			- UEL
Projeto Pedagógico – Curso de Graduação em Administração	-	PPP	Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
Projeto Político Pedagógico – Curso de Administração	-	PPP	Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Resumo do Projeto Pedagógico do Curso de Administração	-	PPP	Universidade Católica de Goiás - UCG
Lei n.º 4.769, de 09 de Setembro de 1965.	Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Administrador e dá outras providências.	Lei Federal	Presidência da República
Decreto n.º 61.934, de 22 de Dezembro de 1967.	Dispõe sobre a Regulamentação do Exercício da Profissão de Administrador, de acordo com a Lei n.º 4.769, de 09 de Setembro de 1965 e dá outras providências.	Decreto Federal	Presidência da República
Decreto n.º 70.763, de 05 de Junho de 1972.	Altera o Regulamento aprovado pelo Decreto n.º 61.934, de 22 de Dezembro de 1967, que dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador e dá outras providências.	Decreto Federal	Presidência da República
Lei n.º 7.321, de 13 de Junho de 1985.	Altera a denominação do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais de Técnicos de Administração e dá outras providências.	Lei Federal	Presidência da República
Resolução n.º 01, de 02 de Fevereiro de 2004.	Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado, e dá outras providências.	Resolução	Câmara de Educação Superior/ Conselho Nacional de Educação/ MEC
Manual do Administrador	Guia de Orientação Profissional	Manual	Conselho Federal de Administração/CFA
Manual de Responsabilidade Técnica do Administrador	-	Manual	CFA
Manual de Identidade Visual da Profissão de Administrador	-	Manual	CFA
Anais da Convenção do Sistema CFA/CRA 2010	-	Relatório	CFA
O Sistema CFA/CRA no contexto da Administração no Brasil	Livro editado em comemoração aos 45 anos da profissão de Administrador no Brasil	Livro	CFA
Pesquisa Nacional 2006 – 4ª Edição – Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador.	Pesquisa Nacional realizada pelo CFA, periodicamente.	Relatório	CFA
Termo de Colaboração CFA/MEC, de 28 de Agosto de 2009.	Termo de Colaboração Técnica assinado pelo CFA com o MEC visando contribuição do CFA em relação a subsídios para ações de regulação e supervisão da educação superior, especificamente na área de Administração.	Termo de Colaboração	MEC/CFA
Decreto-Lei n.º 7.988, de 22 de Setembro de 1945.	Dispõe sobre o ensino superior de ciências econômicas e de ciências contábeis e atuariais (e extingue o curso superior de Administração e Finanças)	Decreto-Lei Federal	Presidência da República
Decreto n.º 20.158, de 30 de Junho de 1931.	Organiza o ensino comercial, regulamenta a profissão de contador e dá outras providências (e institui um dos primeiros currículos em Administração)	Decreto Federal	Presidência da República

ANEXO A

Carta de Apresentação

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA	
	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM Centro de Ciências Sociais Aplicadas Departamento de Administração Av. Colombo, 5.790 – Zona 07 – 87020-900 – Maringá – Pr. – Fonefax: (44) 3011-4976 ou 3011-4941

Maringá (PR), 22 de novembro de 2011.

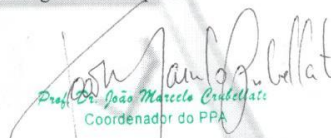
Prezado/a Senhor/a.

Apresento à V. S^a a mestranda **EVELINE DE OLIVEIRA GOMES**, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, que realiza trabalho de campo (entrevistas) para a sua dissertação, sob o tema “A constituição do sujeito administrador sob a ótica de Michel Foucault”.

Informo que a dissertação da sra. Eveline é conduzida sob minha orientação e está vinculada a projeto de pesquisa mais amplo, financiado pelo CNPq. Em face da necessidade de coleta de dados para a realização da pesquisa, venho solicitar a V. S^a. A cessão de entrevista para que possamos dar andamento ao estudo.

Desde já quero agradecer por sua gentileza e apoio.

Respeitosamente,



Prof. Dr. João Marcelo Crubellate
Coordenador do PPA

Prof. Dr. João Marcelo Crubellate
Professor e Coordenador do Programa de
Pós-Graduação em Administração – UEM
Fone: (44) 3011-5948 (PPA/UEM)
jmcrubellate@uem.br
jmcrubellate@terra.com.br