

**DISCURSO GERENCIAL DA CONFIANÇA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
PRIVADAS À LUZ DA DIFUSÃO DA IDEOLOGIA GERENCIALISTA: UMA ANÁLISE
CRÍTICA**

BÁRBARA NOVAES MEDEIROS
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

MARCUS VINICIUS SOARES SIQUEIRA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

DISCURSO GERENCIAL DA CONFIANÇA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS À LUZ DA DIFUSÃO DA IDEOLOGIA GERENCIALISTA: UMA ANÁLISE CRÍTICA

1. INTRODUÇÃO

O discurso gerencial da confiança em instituições de Ensino Superior (IES) privadas é o foco deste estudo, devido as suas intenções serem pouco claras e justificadas de modo racional. Pretende-se neste estudo, analisar esse discurso à luz da difusão da ideologia gerencialista, com intuito de clarificar em sentido mais amplo, sua real intenção e instrumentalização nesse espaço. Considera-se o discurso gerencial, como dispositivo de informação e comunicação, utilizado pelos gerentes, como principal meio para difusão da ideologia gerencialista - crenças, pensamentos e visão distorcida da organização por traz das estratégias de gestão - nas IES (GAULEJAC, 2007). Por meio do discurso, os gerentes conseguem criar e promover uma dimensão ideológica de ideias, valores e sentimentos (formais ou ocultos, explícitos ou implícitos, falado ou escrito, nas imagens e nos meios de comunicação internos) no âmbito da ideologia gerencialista nas IES (FARIA e MENEGHETTI, 2007).

O discurso gerencial da confiança é promovido pelos gerentes com intenção de estabelecer uma relação de empatia, mais próxima. É um laço “afetivo” com o docente, evidenciando-se que o que é bom para a IES é bom também para o docente - para sua permanência (empregabilidade) e progresso (ENRIQUEZ, 1999; FREITAS, 2000; GAULEJAC, 2007). A intenção é alcançar o imaginário do docente, captar sua confiança, confundir seus valores com os valores organizacionais e canalizar sua energia em força de trabalho (PAGÈS et al., 1987) a favor da identificação total com a IES (GAULEJAC, 2007). Desse modo, o docente lança-se nas mãos do objeto amado (ENRIQUEZ, 1999), a ponto de não perceber ou até mesmo perceber, mas se deixar levar pela servidão voluntária à IES, não apenas como forma de obediência, mas como devoção (LA BOÉTIE, 1999).

O docente acredita que pode confiar no gerente, que compartilham da mesma preocupação com a eficiência do ensino e com a transmissão do conhecimento com qualidade, mas na verdade, isso ocorre em via de mão única. O objetivo gerencial na IES é outro e por mais que o docente diz saber dessas intenções, principalmente, de quão frágil é esse laço de confiança - que quando se quebra, logo é substituído por outro -, ele se lança no jogo (FREITAS, 2000). Por qual motivo? Pontua-se aqui duas questões: a primeira, **política**, relacionada à interesse próprio, pois o docente vislumbra a ascensão profissional (como progressão na carreira e aumento do número de aulas), voltada para o desejo de fazer parte de um seleto grupo dos vencedores (GAULEJAC, 2007); a segunda, **medo de perder o emprego** - medo do desamparo. Isso acontece, devido essa ameaça ser constante e muitas vezes, velada, diante das exigências de produção e disponibilidade à IES (SIQUEIRA, 2009).

Logo, quando se olha à fundo, percebe-se a ocultação de relações de dominação, típicas da ideologia gerencialista (GAULEJAC, 2007). É justamente nessa perspectiva, que será desenvolvida a análise crítica do discurso (FAIRCLOUGH, 2016) de 12 gerentes - todos os gerentes que lidam com pessoas - em 3 IES privadas, a partir dos modos de representação do discurso gerencial e das características do poder gerencialista, que instrumentalizam as estratégias de comunicação da confiança nas IES, e buscam eufemizar as relações de dominação. Sendo portanto, uma pesquisa com abordagem qualitativa e exploratória-descritiva, realizada em uma cidade localizada em Minas Gerais, a partir de entrevistas, sob orientação do roteiro semiestruturado e em profundidade.

É importante ressaltar, que na literatura o tema confiança não tem sido trabalhado em uma perspectiva teórico-crítica. Há pesquisas, em estudos organizacionais, que abordam esse

tema específico na perspectiva utilitarista, visando promover a confiança (tanto na organização como entre os indivíduos) como fator preponderante para o alcance de resultados organizacionais, como o estudo de Fernandes (2014), entre outros que serão discutidos aqui. Destaca-se, desse modo, que a interpretação da confiança será realizada neste estudo sob perspectiva crítica, utilizando-se do aporte teórico de elementos constituintes da crítica à ideologia gerencialista, e da sociologia clínica. Esta última, por se preocupar com o indivíduo, suas relações de trabalho e seus processos de subjetivação nas IES (NUNES e SIVA, 2018). Contribuindo assim, para reflexão crítica das relações de trabalho, a fim de se estabelecer respeito mútuo, transparência e promover um espaço de trabalho mais saudável para esses indivíduos nas IES.

Logo após à esta introdução, será apresentada a fundamentação teórica, que abordará dimensões da confiança, do discurso e das características do poder gerencialista. Seguida, dos procedimentos metodológicos que orientaram este estudo. Posteriormente, os resultados serão analisados e discutidos à luz da ACD (FAIRCLOUGH, 2016). Por fim, serão realizadas as considerações finais, que expressarão as contribuições, limitações e agenda de pesquisa, como sugestão e incentivo para o aprofundamento futuro de outros pesquisadores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Um olhar teórico-crítico da confiança na perspectiva funcionalista

No contexto atual, Fernandes (2014, p. 17) afirma que a confiança na organização e no superior hierárquico, é o elemento fundamental para se alcançar os resultados organizacionais, como maior eficiência, produtividade, bom desempenho, competitividade, entre outros. A autora chama atenção para a complexidade e a importância do conceito (na sua multidimensionalidade nas organizações) de confiança na literatura, considerando três atributos - individuais, comportamentais e situacionais - e a define como “a base que sustenta as relações interpessoais, ou seja, um atributo essencial a qualquer relação entre pessoas, grupos ou organizações, com o objetivo de se preservarem para além do presente”. Para a autora, essa confiança surge, quando os trabalhadores se sentem valorizados, apoiados e principalmente, quando se sentem seguros quanto ao seu emprego na organização. Isso, potencializa as relações sólidas de confiança, conduzem a um maior empenhamento dos trabalhadores - na sua dimensão afetiva, diminuindo a probabilidade, de comportamentos cínicos no trabalho. Na visão de Fernandes (2014), o fato é, a confiança é fundamental nas relações organizacionais.

Nessa mesma linha, Zanini e Migueles (2014) evidenciaram a confiança como elemento central para a eficiência dos contratos de trabalho, sendo considerada, portanto, uma variável mediadora que contribui para a coordenação de específicas tarefas organizacionais, ou seja, é vista como mediadora para o desempenho organizacional. Entretanto, não é determinante para o desempenho.

Evidencia-se aqui, a partir das proposições de Fernandes (2014) e Zanini e Migueles (2014) a instrumentalização da confiança, ou seja, sua utilidade para a gestão (GAULEJAC, 2007) como elemento chave para o bom desempenho organizacional, assim como para promover o bom relacionamento interpessoal nas organizações, visando “engajamento total para o sucesso da empresa” (GAULEJAC, 2007, p. 110). De posse desse conhecimento e tendo ciência também de que a confiança emerge dessas situações supracitadas, o gerente consegue produzir e promover seu discurso com intenção de alcançar o imaginário do docente. É como um encaixe do imaginário do docente com o imaginário da organização (SIQUEIRA, 2009). Evitando, assim, comportamentos transgressores aos princípios organizacionais a partir do mecanismo de recalçamento, que é utilizados para não deixar emergir certos desejos que podem provocar ruptura com a organização (ENRIQUEZ, 2001).

De modo sutil e demonstrando apoio, o gerente propaga a obediência à execução de tarefas organizacionais. Essas estão alinhadas ao seu próprio interesse político (de permanência e ascensão na IES privada, por mais que ocupa um cargo de confiança) e aos ideais organizacionais conforme à lógica gerencialista da IES, “deixando pouca margem tanto para o pensamento quanto para a postura/ação crítica dentro e fora da empresa” (SIQUEIRA, 2009, p. 83). É dessa maneira que “os instrumentos de gestão não são neutros” (GAULEJAC, 2007, p. 104). Afinal, como dito por Freitas (2000), as organizações são espaços nos quais os comportamentos são controlados.

Segundo Kodish (2014), a confiança é necessária também para a vida humana, por trazer consigo, a cooperação e a organização. Por outro lado, a sua falta, aumenta o isolamento e a alienação. A autora caracterizou a confiança como um ato de fala contextualizado, pois as palavras em si, não comunicam confiança. Isso demonstra a preocupação com o contexto no qual a confiança é comunicada, como singular para interpretá-la. Neste sentido, destaca-se que a cooperação e a organização são estímulos característicos da ideologia gerencialista, promulgados no estudo de Kodish (2014) por meio da confiança, de modo a alcançar os resultados esperados (SIQUEIRA, 2009). Por outro lado, o isolamento, também faz parte dessa lógica dominada pelas relações mercantis, para promover a alienação do indivíduo (abstração) da sua realidade concreta, a fim de cercá-lo com representações falsas ou truncadas da realidade (PAGÈS et al., 1987). Depreende-se do estudo de Kodish (2014), que a falta de confiança, favorece também à instituição de um sistema ideológico de crenças nas organizações, já que os indivíduos vivem na base da crença, “a ponto de esvaziar a questão da verdade e de tomar forma de uma ideologia (doutrina) que dá sustentação às ações humanas” (ENRIQUEZ, 2001, p.65).

Explorar as práticas discursivas nas organizações ampara a percepção de como a comunicação da confiança tem sido utilizada para implantar medidas que impactam diretamente nos resultados, pressupondo que os outros sejam capazes de realizar seus papéis organizacionais (KODISH, 2014). Nesse ponto, a confiança, como técnica, não possui caráter disciplinar, mas comunicacional. De modo, que os docentes, deixam-se instrumentalizar, ajustando o comportamento ao que é esperado por parte da gestão (GAULEJAC, 2007), devido à confiança que lhe é atribuída.

Inclusive, Kodish (2014) destaca que os gerentes lideram também pelo exemplo. Isso quer dizer, na visão da autora, que eles são fundamentais na construção e manutenção de um ambiente de trabalho que passa confiança. No ideal gerencial, esse é um dos papéis fundamentais do líder, mostrar o caminho à ser seguido e auxiliar “no processo de “apego” do indivíduo à empresa” (SIQUEIRA, 2009, p.87), com intenção de inspirá-lo a levar adiante os projetos da empresa, “cujo nome deve inspirar ‘orgulho e confiança’” (GAULEJAC, p.118, 2007).

Andrade, Fisher e Stefano (2015) investigaram como as variáveis que retratam a percepção dos funcionários sobre confiança se manifestaram no clima organizacional. Os resultados indicaram uma correlação positiva entre as dimensões clima e confiança. Os autores concluíram que “a gestão da confiança organizacional deve ser incluída nas estratégias de gestão de pessoas, bem como o desenvolvimento de gestores e suas competências humanas, para se tornar de fato vantagem competitiva dos negócios” (ANDRADE, FISHER, STEFANO, 2015, p.165). A tentativa aqui, por meio da confiança, é criar um clima no local de trabalho que vá além da execução da tarefa, ou seja, pretende-se que a empresa seja vista como “o lugar onde o trabalho, a convivência e os laços fraternos se juntam de forma entusiasmada e prazerosa” (FREITAS, 2000, p. 14), “como sendo o local de satisfação do desejo” (SIQUEIRA, 2009, p.84), “como uma *imensa máquina de dar prazer* ao indivíduo” (PAGÈS et al., 1987, p.164). A “gestão da confiança” - termo cunhado por Andrade, Fisher e Stefano (2015, p.165) - substitui a confiança pela sua utilidade e estratégia, enquanto técnica de gerenciamento a fim de tornar a

empresa competitiva, já que “a competição é considerada como um dado ‘natural’, ao qual é preciso adaptar-se bem” (GAULEJAC, 2007, p.77).

Zanini, Santos e Lima (2015, p.118) buscaram compreender a influência de uma liderança consultiva nas relações de confiança e comprometimento, dentro de uma unidade de operações especiais, Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE), da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. Os resultados do estudo, demonstraram que a liderança e confiança, explicam em parte, a qualidade da coordenação informal nas equipes da unidade, e são esses mesmos fatores, já citados, que explicam a propensão ao risco extremo para as operações e o foco em resultados. Aqui, o *manager* emerge como figura capaz de assumir riscos (GAULEJAC, 2007) e inspirar os seguidores à assumi-los também (SIQUEIRA, 2009). A confiança é tão instrumentalizada nessa relação (e manipulada), que quando se olha a fundo, percebe-se que o comprometimento vai muito além de assumir responsabilidade, chega à ser uma dedicação da vida (ENRIQUEZ, 1990) em prol de um trabalho, que em si mesmo, já é arriscado.

É possível concluir com base nesses autores (supracitados nessa seção), que a confiança é instrumentalizada nas organizações como um “guia” para as ações, a fim de se alcançar resultados organizacionais e impactar, positivamente, tanto o desempenho individual quanto coletivo, sendo portanto, uma forma de estreitar os vínculos nas relações de trabalho, por meio do discurso gerencial.

2.2 Discurso gerencial e Ideologia Gerencialista

Como ferramenta de convencimento e adesão dos docentes, o discurso gerencial é produzido e promovido, pelos gerentes, com base na promessa de ascensão na carreira, com o intuito de nutrir o imaginário do sucesso (GAULEJAC, 2007) e canalizar a energia dos docentes, ou melhor “transformar a ‘energia individual em força de trabalho’ para a organização” (PAGÈS et al., 1987, p. 133) favorecendo à servidão voluntária (LA BOÉTIE, 1999). Sendo portanto, uma produção ideológica (PAGÈS et al., 1987) da gestão gerencialista, que “prefere a adesão voluntária à sanção disciplinar, a mobilização à obrigatoriedade, a incitação à imposição, a gratificação à punição, a responsabilidade à vigilância” (GAULEJAC, 2007, p.199).

É assim que as IES “fazem uso da gestão do afetivo que se soma às outras formas de controle organizacional” (SIQUEIRA, 2009, p.20), ou seja, tendem a influenciar as estruturas psicológicas de docentes, de forma que “este adere a ela e a faz funcionar, o que por sua vez leva a modificações psicológicas nos outros indivíduos, e assim por diante...” (PAGÈS et al., 1987, p. 171).

Desse modo, o discurso gerencial apresenta-se como racional, ao passo que mantém uma ilusão e dissimula um projeto de dominação (GAULEJAC, 2007). Esconde uma rede simbólica de poder (FARIA e MENEGHETTI, 2007), “não deixando que o indivíduo se conscientize das políticas da empresa e das contradições sociais que subentendam” (PAGÈS et al., 1987, p.86), “em virtude de princípios bastante suspeitos no plano moral-prático” (DEJOURS, 2001, p.72). Desse modo, essa racionalidade “se apoia num discurso científico, ora distorcido, ora retomado sem distorção, mas com uma manipulação para lógica de seu uso” (DEJOURS, 2001, p. 72).

Evidencia-se portanto, que a atuação do discurso gerencial, ou seja, o seu modo de representação ideológico no mundo racional e instrumental das relações de trabalho, pode se apresentar de inúmeras formas (linguagem falada, escrita, ideias, simbologias, imagens, signos) nas IES (FARIA e MENEGHETTI, 2007). Autores como Freitas (2000), Faria & Meneghetti (2007), Siqueira (2009) e Meneghetti & Cicmanec (2010) identificaram diferentes modos de

representação do discurso, relacionados à expressão das ideologias nas organizações, e refletidos aqui, principalmente, quanto à comunicação da confiança, conforme demonstrado no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1

Modos de representação do discurso em âmbito da ideologia gerencialista (quanto à comunicação da confiança)

Discurso da empresa-cidadã	A organização fala em nome de todos e se apresenta como isenta de críticas ou envolta num manto de bom mocismo, o que é uma contradição, pois as empresas falam em seus nomes e de acordo com os seus interesses (FREITAS, 2000). E um desses interesses, é o estímulo, por meio do discurso da confiança na organização, em prol de adesão voluntária ao trabalho. A confiança ganha um manto de bom mocismo.
Discurso do lugar da excelência	A organização exalta a excelência dos trabalhadores, definindo-a como patamar - sequência sempre ascendente de posições, quebra-recordes, corrida de ultrapassagem para construção e ascensão na carreira, ou seja, a excelência tornou-se uma condição maldita para a permanência dos trabalhadores nas empresas (FREITAS, 2000). A confiança é um fator de peso sobre essa busca da excelência, pois o docente sente-se como único responsável diante do compromisso (de confiança) que estabelece com o gerente no momento de contratação na IES.
Discurso do lugar da juventude eterna	A organização apresenta-se como um lugar de rejuvenescimento permanente, na qual a necessidade é “transformada em qualidade, em virtude, criando exigências cada vez mais acentuadas de agilidade, rapidez e força”. A flexibilidade passou a ser uma palavra de ordem diante da dinamicidade das empresas (FREITAS, 2000, p.12). A confiança é uma provocadora para esse desempenho ágil e eficaz, quanto mais o docente sente que recebe confiança do gerente, mais ele deseja mostrar a sua força de trabalho para não decepcioná-lo.
Discurso da empresa como restauradora da ética e da moralidade	As organizações apresentam-se como “Guardiãs da Honestidade, do Respeito, da Sriedade, da Transparência, da Dignidade, responsáveis por uma missão nobre, elas se pretendem ares de santidade” (FREITAS, 2000, p. 13), mas não se pode negar que sempre existiu um distanciamento, um “abismo entre o mundo das intenções e a realidade cotidiana” (FREITAS, 2000, p. 13). O distanciamento entre a intenção e a realidade da comunicação da confiança no discurso é marcado pela autonomia controlada, do docente que sente-se livre para dar suas aulas a partir da confiança que diz receber do gerente, mas na verdade, a estratégia dessa confiança comunicada pelo gerente está na base do controle permanente dos resultados.
Discurso da empresa-comunidade	A organização utiliza-se do discurso de “ser uma grande comunidade ou uma grande família”, passando “a ser o lugar onde o trabalho, a convivência e os laços fraternos se juntam de forma entusiasmada e prazerosa” para os indivíduos. A empresa passou a utilizar-se de mecanismos e espaços diversos, como visitas dirigidas da família na empresa, espaço para atividades lúdicas, festas de confraternização, entre outros para fortalecimento dos vínculos (FREITAS, 2000, p.14). Aqui, a confiança é condição para o fortalecimento dos vínculos, como uma forma de aumentar o sentimento de pertencimento do docente à IES. A comunicação da confiança visa fortalecer os laços amorosos para o docente sentir-se dependente da IES, a ponto de não conseguir se desligar dela.
Discurso social comum	A organização institui o repertório cotidiano, de expressões simbólicas comuns a todo o ambiente laboral. Desse modo, os trabalhadores se veem como portadores do mesmo projeto ou ideal (FARIA e MENEGHETTI, 2007). Nesse discurso, a confiança é comunicada como palavra-chave no repertório da organização, a qual, estimula a crença de que o que é bom para a IES é bom também para o docente.
Discurso ideológico	A organização mantém e impõe os mecanismos de poder e controle sobre os grupos por meio do discurso ideológico (baseado em crenças e convicções), que está presente nas diversas camadas e nos diversos grupos dentro da própria organização (FARIA e MENEGHETTI, 2007). Nesse discurso, a confiança é eufemizada, mas sua real significação, está na base da sua instrumentalização como mecanismo de poder e controle.
Discurso democrático reflexivo	A organização tende a não permitir esse tipo de discurso, mas não pode evitá-lo, por considerar as pulsões dos indivíduos. Corresponde ao saber racional, por possibilitar a reflexão das práticas e do conhecimento adquirido (FARIA e MENEGHETTI, 2007). Aqui, o docente passaria a ter consciência da instrumentalização da confiança no ambiente organizacional, mas nota-se, que falta essa preocupação quanto à sua própria emancipação, talvez, por não haver espaço livre para fala e escuta nas organizações.

Discurso mítico	A organização não tem como evitar esse discurso, já que os indivíduos sentem necessidade de atribuir a certos membros da organização capacidades mágicas e poderes acima do esperado de uma pessoa comum. É a prática do saber mítico, metafísico, crente ou mágico. É o uso da causalidade fugindo da racionalidade instrumental, de forma que organiza os “credos religiosos” e os dogmas na organização (FARIA e MENEGHETTI, 2007). Nesse discurso, a confiança é a condição mediadora para idealizar o gerente, e colocá-lo, na posição de reverência, acima de uma pessoa comum, referência para as ações dentro da IES. Isso impulsiona a dedicação dos docentes à IES, pois pensam estar trabalhando com alguém em quem eles possam acreditar.
Discurso teológico	A organização justifica tudo que faz por meio do discurso teológico, com a finalidade de justificar “racionalmente” todas as atitudes e decisões tomadas (FARIA e MENEGHETTI, 2007). Desse modo, o gerente justifica a confiança depositada no docente como forma de responsabilizá-lo pelo seu desempenho ou até, culpabilizá-lo.
Discurso superexecutivo do sucesso	A organização exige do indivíduo que ele se doe de tal forma tanto à ela quanto ao trabalho (desempenho acima da média) na busca pelo sucesso (SIQUEIRA, 2009). A confiança é comunicada no discurso como estímulo, uma espécie de encantamento, para que a doação (de corpo e alma) à IES aconteça de modo integral, de corpo e alma. Essa é uma forma de canalizar a energia libidinal do docente à dedicação no trabalho e à IES.
Discurso comprometimento organizacional	A organização pretende a fusão da identidade funcional dela com a identidade pessoal do trabalhador. Dessa forma, o trabalhador assume integralmente os valores e a cultura organizacional para sua vida (SIQUEIRA, 2009). Aqui, a confiança se faz no uso de um imaginário comum, em função do que a organização representa para o indivíduo. A tendência é que essas representações, que o docente faz de si e da organização, se confundam, pois o docente confia de tal forma na IES que tende a assumir a identidade dela para sua vida.
Discurso dos modismos gerenciais	A organização adota inúmeros modelos de gestão e os consomem com voracidade (inclusive na área de gestão de recursos humanos), a fim de aumentar a produtividade dos empregados, e consequentemente, impactar em bons resultados para empresa também (SIQUEIRA, 2009). É possível pensar a comunicação da confiança como um modismo gerencial (de controle psíquico) nos tempos atuais, devido o gerente pretender a partir dela, estimular o desempenho do docente.
Discurso da participação nos processos decisórios	A organização adota o discurso de participação dos funcionários nos processos decisórios quanto aos lucros da empresa, o que pode ser uma real intenção da mesma ou mais uma forma para instrumentalizar e seduzir os indivíduos a legitimarem suas decisões (SIQUEIRA, 2009). Essa instrumentalização se dá na base da confiança, na crença, do que a organização poderá oferecer ao indivíduo se a sua entrega for intensa.
Discurso da saúde nas empresas	A organização utiliza-se do discurso de promoção de saúde, mas o avesso desse discurso pode possuir duas vias, uma de forma a compreender o papel das organizações quanto à recuperação ou à prevenção de doenças do indivíduo, e outra, quanto à organização como causadora ou preconizadora das doenças de seus empregados, em todos os níveis (SIQUEIRA, 2009). É por isso que a gestão não é neutra e utiliza-se do discurso de comunicação da confiança para ocultar essas intenções quanto a promoção da saúde, já que a confiança reina para tornar essas ações como indiscutíveis.
Discurso das melhores empresas para se trabalhar	A organização se apresenta como a melhor empresa para se trabalhar, de forma a melhorar sua imagem, reter talentos e aumentar sua competitividade no mercado (SIQUEIRA, 2009). Desse modo, a organização visa conquistar a confiança do docente na marca institucional, em função do que ela pode representar para ele (empregabilidade, ascensão, vantagens concedidas, entre outros). Assim, o indivíduo acredita fielmente que está trabalhando no melhor lugar e que dele não deverá se desvincular.
Discurso espetacular da organização	A organização utiliza-se de um discurso espetacular, com fins de se promover, captar, “seduzir colaboradores e garantir o controle social nas organizações, por meio de padrões de comportamento, diálogos e condutas aceitáveis, como por meio de uma dominação passiva do indivíduo” (MENEGHETTI e CICMANEC, 2010, p. 4). A confiança pode ser considerada como um desses meios de dominação passiva, sutil em seus intentos, mas voraz em seu poder de encantar o indivíduo em prol da servidão ao trabalho.

Nota. Fonte: elaborado pelos autores adaptado de Freitas (2000), Faria & Meneghetti (2007), Siqueira (2009), Meneghetti & Cicmanec (2010).

Pode-se dizer a partir dos postulados desses autores (referenciados no Quadro 1), que o discurso gerencial, tem como foco principal, modelar o falar, o pensar, o que pode ser dito

nas IES e ainda trazem consigo mensagens ocultas - *não-ditas* - de poder, dominação e controle social, encobertas por ideologias, doutrinas, crenças e valores organizacionais. A confiança é o âmago da comunicação discursiva, em prol da servidão, de corpo e alma, ao trabalho e a IES. É desse modo que as organizações - IES - fazem uso de inúmeros discursos a seu favor, a fim de articularem, linguagem e ideologia (Siqueira, 2009).

Gaulejac (2007) chama atenção que o avanço dessa ideologia gerencialista nas organizações suscita muitas resistências e desilusões. Mendes (2008) aposta que prevalece mais a sujeição no lugar da resistência e da emancipação no contexto em que o psíquico é envolvido no jogo e na trama da dominação social. Desse modo, “o mundo da empresa é um universo cada vez mais contraditório”, cheio de recomendações, procedimentos, injunções, expectativas que compõem o universo paradoxal do trabalho pela lógica funcional (GAULEJAC, 2007, p. 121). “De resto, as organizações são, e tendem a continuar sendo, objetos fascinantes e provocativos” (FREITAS, 2000, p.15).

3. METODOLOGIA

O estudo proposto caracteriza-se como exploratório-descritivo, baseado na abordagem qualitativa. O objetivo é analisar o discurso gerencial da confiança em instituições de Ensino Superior (IES) privadas à luz da difusão da ideologia gerencialista. O incentivo para execução dessa pesquisa apoiou-se na ideia de compreender os modos de representação do discurso gerencial e as características do poder gerencialista, que instrumentalizam as estratégias de comunicação da confiança nas IES, e buscam eufemizar as relações de dominação nessas IES.

Com esse intuito, optou-se por realizar a pesquisa em uma cidade localizada em Minas Gerais - por refletir um cenário de expansão do Ensino Superior privado, a partir de entrevistas, que foram gravadas e posteriormente, transcritas na íntegra - *ipsis litteris* - com apoio de um software gratuito *Express Scribe Transcription*, sob orientação do roteiro semiestruturado e em profundidade, com 12 gerentes de 3 IES privadas - 4 gerentes em cada IES -, sendo 7 mulheres e 5 homens, nomeados de forma fictícia como entrevistado(a) 01, entrevistado(a) 02, entrevistado(a) 03, [...], entrevistado(a) 12. A escolha das 3 IES se deu de forma intencional, já que são as IES que mais ofertam cursos no nível superior na cidade, sendo portanto, concorrentes (tanto de docentes como de discentes) no mercado de ensino privado.

A análise de dados (pontos críticos no discurso professado pelos gerentes que constituem o *corpus* da pesquisa) foi realizada a partir da análise crítica do discurso, sob o ponto de vista de Fairclough (2016), devido o autor considerar o discurso como modo de ação, representação, significação, com implicação dialética, por ser tanto moldado pela estrutura social quanto constitutivo dela - de objetos, sujeitos, conceitos, relações sociais, conhecimento, crenças, entre outros. Para tal, o autor propôs um modelo de análise tridimensional para a ACD, afirmando que qualquer “evento discursivo (isto é, qualquer exemplo de discurso) é considerado simultaneamente como um texto, um exemplo de prática discursiva e um exemplo de prática social” (FAIRCLOUGH, 2016, p. 22).

A análise textual ou descrição (que cuida da análise linguística do texto), priorizará quatro critérios: vocabulário, gramática, coesão e estrutura textual, com pretensão de identificar possíveis estruturas ideológicas da instrumentalização da confiança no discurso gerencial. A análise da prática discursiva ou “texto” e “interação” (que cuida dos processos de produção e interpretação textual), buscará identificar estratégias utilizadas pelos gerentes (como a confiança), a fim de interpretar acerca de suas realidades sociais (ou seja, interpretar a influência do poder da comunicação da confiança nas IES), priorizando para isso, três aspectos, como, força dos enunciados, coerência dos textos e intertextualidades. A análise da prática social (que cuida dos interesses da análise social), focará em perceber como as práticas sociais constroem e são construídas a partir dos discursos professados pelos gerentes em âmbito da ideologia

gerencialista nas IES (ou seja, como a confiança constrói relações interpessoais e é também construída a partir do vínculo estabelecido entre gerentes e docentes nas IES) (FAIRCLOUGH, 2016). Desse modo, pretende-se observar, não apenas a racionalidade, mas também o imaginário, diante do discurso, articulado em um torno de um imaginário simbólico por meio da linguagem (FARIA e MENEGHETTI, 2007). Ressalta-se que essa divisão proposta - da análise tridimensional, tem fins pedagógicos, não é rígida, e necessariamente, não será seguida uma ordem para análise.

A discussão dos resultados, focará, principalmente, a análise discursiva e da prática social à luz da sociologia clínica. Evidencia-se, que a sociologia clínica tem como foco, a análise do social a partir das articulações entre os determinismos, sociais e psíquicos; o sujeito (nas ciências, humana e social); a abordagem clínica (não com fins terapêuticos, mesmo que ocorram). Para compreender os fenômenos humanos, a sociologia clínica articula-se com outros campos de estudo (do comportamento humano e dos fenômenos sociais) (NUNES e SILVA, 2018). Os resultados foram analisados a partir de categorias apreendidas (e classificadas em torno de um sentido comum) no discurso dos entrevistados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 “É quase liderança carismática”

Essa categoria de análise traz enunciados discursivos dos gerentes (modos de representação do discurso gerencial), que demonstram como eles buscam, por meio da confiança, estabelecer laços afetivos com os docentes, para conquistar a adesão aos objetivos da IES. A pretensão é que não haja barreiras entre eles, e que a acessibilidade, liberdade e o “sentimento de igualdade” (que mitifica a ideia de hierarquia de poder) - características do poder gerencialista -, sejam hábito nessas IES, conforme as verbalizações a seguir:

Os professores tem a liberdade, tem a minha sala lá, então eles entram, eles conversam, marca o horário. Então, é muito próximo por você ter vindo deles. (Entrevistado 02)

Então, apesar de comungar no mesmo espaço da direção, o meu papel é tá, como eu falei assim, bom, como eu falei assim, "eu tô no chão da fábrica, eu tô". É tipo isso. (Entrevistado 02)

Então eu faço hábito de ir todos os dias na sala de professores na hora do intervalo pra poder estabelecer esse contato com o professor eh eh mais assim, imagino que 80, 90% vão, se fizer uma pesquisa, vão salientar aí que eu sou uma pessoa acessível, e que isso eu faço muita questão de ser. (Entrevistada 03)

É quase liderança carismática. (Entrevistada 05)

O entrevistado 02 faz uso do vocábulo “liberdade” para expressar que não há barreiras entre ele (gerente) e o docente. A “sala” é sinônimo de uso social, do docente e gerente, é um lugar que permite a entrada e a conversa entre eles. “Muito” nesse caso, está intensificando a palavra “próximo”, que significa “perto de”, chamando atenção para o nível de proximidade que o gerente deseja expressar quando se refere ao relacionamento que mantém com os docentes, tendo em vista, que anteriormente, também foi docente na instituição. Na sua segunda fala, o entrevistado 02, por meio da conjunção conclusiva “então”, busca exprimir seu entendimento acerca do seu papel gerencial, dizendo que “apesar” de estar na direção, o seu papel é estar no “chão de fábrica”. Esse excerto evidencia que o gerente entende que estar na direção não é estar no chão de fábrica, há limites entre o estratégico e o operacional, mas por outro lado, como estratégia de ação, a fim de estabelecer relacionamento de confiança com os

docentes e geri-los por meio do controle afetivo, vai contra isso na sua prática social (ENRIQUEZ, 1990, 1999; SIQUEIRA, 2009). “É tipo isso” (Entrevistado 02).

A fala da entrevistada 06, corrobora com essa proposição, uma vez que a gestão de afetos no estabelecimento de relacionamento entre gerentes e docentes é um “hábito” para a gerente, a fim de criar a imagem de “uma pessoa acessível” aos docentes (ENRIQUEZ, 1990, 1999; SIQUEIRA, 2009). A gerente ainda enfatiza com o advérbio de intensidade “muito”, o quanto faz questão de ser vista como uma pessoa acessível pelos docentes. O pensamento da entrevistada 05, só clarifica que esse processo “é quase liderança carismática”, ou melhor dizendo, foca muito nas emoções para estabelecer relações de confiança (ENRIQUEZ, 1990, 1999; SIQUEIRA, 2009). Desse modo, compreende-se que a gerente tende a exercer sua liderança por meio do poder de seduzir os docentes e captá-los à dedicação ao trabalho (SIQUEIRA, 2009; MENEGHETTI e CICMANEC, 2010).

A partir desses trechos, percebe-se uma preocupação dos gerentes quanto à prática da gestão de afetos, uma vez que precisam se “colocar” ao lado dos docentes em vez de tomar partido da empresa, ou seja, precisam transparecer isso aos docentes a fim de conquistarem maior engajamento e fortalecerem ainda mais os vínculos. Esse tipo de gestão por afeto tende a garantir um trabalhador mais engajado, com mais confiança na figura e no discurso do gerente (ENRIQUEZ, 1990, 1999; PAGÈS et al., 1987). Foi possível perceber que a confiança constrói relações interpessoais e é também construída a partir do vínculo que os gerentes estabelecem com os docentes – função dialética do discurso na visão de Fairclough (2016).

Na perspectiva funcionalista, Fernandes (2014) apontou que a confiança no superior hierárquico é fundamental para que se alcance os resultados, como também para o indivíduo se sentir seguro na organização. Sob lente crítica, pode-se dizer que isso colabora com a servidão voluntária, como dito por La Boétie (1999), visando “engajamento total para o sucesso da empresa” (GAULEJAC, 2007, p. 110).

4.2. “Então a primeira coisa que tem que haver dentro de uma de uma instituição deste tamanho, é confiança”

Essa categoria de análise demonstra o modo de representação do discurso dos gerentes quanto à comunicação da confiança como uma condição fundamental para a contratação e permanência na IES. Responsabilizando assim, o docente, pelas suas ações e desempenho, como estratégia de adesão ao poder gerencialista nesse espaço. As verbalizações a seguir são exemplos disso:

Então, a primeira coisa que tem que haver dentro de uma de uma instituição deste tamanho, é confiança, porque se eu não confiar no outro, torna-se impossível, ainda mais quando se trata de docente, ou você confia naquela pessoa que tá dentro da sala ou você não tem como saber eeexxxaaatamente como as coisas tão acontecendo ali, porque ele tem nnnnnn maneiras de driblar todo processo [...]. (Entrevistado 01)

Então, éhhh se eu não confiar que o meu professor vai ser EXIGENTE, vai ser na medida CERTA, que vai ter a POSTURA que um professor precisa ter, éhhh ai num prec...éhhh ai num tem porquê contratá-lo. (Entrevistado 01)

No primeiro trecho, o entrevistado 01, por meio da conjunção conclusiva “então”, busca pontuar a importância da confiança dentro da instituição. Ressalta o “tamanho” da IES, com intenção de referir-se a dimensão espacial/física, ao crescimento no mercado local, ou também, com intenção de expressar subjetivamente, a idealização, o ideal de perfeição e de expansão que atribui à essa IES (ENRIQUEZ, 1990). A estrutura textual que utiliza na

verbalização, por meio da conjunção “se” - “*se eu não confiar no outro*”, expressa a confiança como condição para que o docente - que aparece na sentença como “outro” (mecanismo de substituição) e é reforçado a partir da ênfase dada “*ainda mais quando se trata de docente*” - permaneça na IES, pois o contrário disso, ou seja, a falta da confiança, “*torna-se impossível*” a sua permanência, pois “*você não tem como saber eeexxxaaaatamente como as coisas tão acontecendo ali, porque ele tem nnnnnn maneiras de driblar todo processo*”.

A ênfase que o gerente dá ao enunciar a palavra “*eeexxxaaaatamente*” é a forma que encontra para chamar atenção para a precisão e utilidade (ou seja, mecanismo de controle) que a confiança traz para a gestão da IES, já que o docente, substituído pelo pronome “*ele*” nessa frase, tem “*nnnnnn maneiras de driblar todo processo*”. Esse último trecho é marcado por duas metáforas: a primeira, “*nnnnnn maneiras*”, o gerente faz uso da linguagem matemática, na qual “*n*” é o símbolo que remete ao conjunto dos números naturais, de zero à infinito; na segunda, “*driblar todo processo*”, o gerente faz uso da metáfora a partir da palavra “*driblar*”, que remete ao controle da bola no jogo de futebol, a fim de desviar-se do adversário. O uso dessas metáforas por parte do gerente, expressam o quanto ele tem consciência da aptidão do professor de compreender todo o processo, no qual está inserido na IES, e de saber até como driblá-lo se sentir-se ameaçado. Sabendo disso, o gerente utiliza-se da confiança como estratégia de recalçamento – como “*a primeira coisa*”, para se evitar qualquer comportamento transgressor (ENRIQUEZ, 2001) e alcançar o imaginário do docente à favor da dedicação integral à IES, não deixando emergir sua postura crítica (SIQUEIRA, 2009).

No segundo trecho, o entrevistado 01, confirma a instrumentalização da confiança como estratégia utilizada desde a contratação do docente (GAULEJAC, 2007). Novamente, por meio da conjunção “*se*”, expressa a condição para que o docente seja contratado na IES. Seu tom de voz forte, no momento de enunciação das palavras “*EXIGENTE*”, “*CERTA*” e “*POSTURA*”, enfatiza as características que são requeridas dos docentes - “*que um professor precisa ter*” - para serem contratados. Meio sem jeito, como se não quisesse dizer diretamente (expressão do *ethos* gerencialista), o gerente busca palavras para amenizar a ideia de que se não forem obedecidas essas condições, não se terá motivo para justificar a contratação de docentes para a IES (SIQUEIRA, 2009).

Esses trechos (o primeiro e o segundo do entrevistado 01) expressam a responsabilização do docente, pela sua contratação e permanência, pelas suas ações e desempenho, como estratégia de adesão ao poder gerencialista nesse espaço, exercido pelos gerentes (GAULEJAC, 2007). Esses utilizam-se de vários recursos discursivos, de modo a representar o discurso da confiança como um propulsor para o desempenho na IES, como dito na perspectiva funcionalista de Fernandes (2014) e Zanini e Migueles (2014).

4.3. “Ele vai levar a bandeira, vestir a camisa”

Essa categoria analisa o modo de representação do discurso gerencial com intenção de mobilizar psicologicamente o docente à servidão voluntária, a partir do chamamento para vestir a camisa da IES. Nessa estratégia de comunicação, a confiança é mais uma forma de canalizar energia dos docentes. Seguem verbalizações que exemplificam isso:

eu SEMPRE FORMO uma equipe boa, eu tenho uma equipe de professores que eu formo, que eu sei que são pessoas que eu posso deixar que ele vai levar a bandeira, vestir a camisa, vão ser profissionais. Todo trabalho, acho que a diminuição do estresse no trabalho é a su, é a equipe que cê formou pra trabalhar com você. (Entrevistado 09)

Primeiro, espera uma equipe integrada, espera-se, espera-se uma equipe competente, integrada, competente, compromissada. Então eles vão refletir no grupo de professores a imagem do diretor. (Entrevistado 09)

A primeira fala do entrevistado 09, começa com a narração do seu trabalho de formar uma equipe boa, a partir da intertextualidade manifesta com a expressão de sua voz (“*eu*” – primeira pessoa do singular). Com tom de voz forte ao pronunciar e enfatizar “*SEMPRE FORMO*”, demonstra por meio do advérbio de intensidade “*SEMPRE*” e do verbo “*FORMO*” no presente do indicativo, a constância na sua prática gerencial de estar atento a composição e formação da equipe de professores (“*equipe boa*”) no momento da fala proferida na entrevista. Percebe-se a promoção do discurso gerencial da confiança, por meio da instrumentalização da identificação do docente com a IES, já que o gerente espera que ele “vai levar a bandeira”, “vestir a camisa” e “ser profissionais” (ENRIQUEZ, 1990; 1999).

Ainda complementa, na segunda fala, com palavras de um mesmo campo semântico (“*integrada*”, “*competente*”, “*compromissada*”) o que espera da equipe, tanto para atender os seus interesses políticos como para atender aos objetivos da IES, quanto à correlação positiva entre clima e confiança (ANDRADE, FISHER e STEFANO, 2015) e quanto à canalização da energia em força de trabalho (PAGÉS et al., 1987). A sua fala nos recorda Kodish (2014), quando destaca que os gerentes lideram também pelo exemplo, ou seja, “*eles vão refletir no grupo de professores a imagem do diretor*”. Esse servirá, então, como exemplo a ser seguido pelos docentes (SIQUEIRA, 2009).

A partir desses enunciados do entrevistado 09, pode-se perceber que o mecanismo de promoção do discurso por meio da identificação é uma prática discursiva revestida de ideologia, intentando a identificação total, a confiança e o engajamento no alcance dos resultados para a IES. A identificação com a organização faz com que o indivíduo viva pôr e para a organização, o que pode evitar que ele perceba os conflitos e as contradições a que se submete (SIQUEIRA, 2009). Pagès et al. (1987) situa que esse comportamento é uma devoção à organização. Nessa devoção, a organização encarna um deus - um objeto de culto, transcendente a seus membros. Os trabalhadores compõem uma massa de fiéis que compartilham a mesma fé, crenças e dogmas. Enriquez (2001, p.53) também compartilha dessa ideia; o autor afirma que “toda instituição, qualquer que seja sua natureza, se apropria de uma parte do divino”. Nesse sentido, Faria e Meneghetti (2007) complementam que ocorre “uma dominação subjetiva, alicerçada pelo aprisionamento psicológico do trabalhador a uma rede real e imaginária de relações de trabalho”.

5. CONCLUSÃO

Este artigo analisou à luz da ACD, da sociologia clínica e da difusão da ideologia gerencialista, o discurso gerencial da confiança em IES privadas. Foram entrevistados 12 gerentes de 3 IES privadas, em uma cidade localizada em Minas Gerais.

Identificou-se modos de representação do discurso gerencial e características do poder gerencialista, que permitiram clarificar que a comunicação da confiança nas IES é instrumentalizada nesse discurso, devido os gerentes eufemizarem as relações de dominação, por meio de estratégias que perpassam o discurso desde a criação de uma relação mais próxima com os docentes até a busca pela identificação total deles com a IES. Como dito pelos próprios gerentes, “*é quase liderança carismática*” (Entrevistada 05), “*então a primeira coisa que tem que haver dentro de uma de uma instituição deste tamanho, é confiança*” (Entrevistado 01), “*ele vai levar a bandeira, vestir a camisa*” (Entrevistado 09).

Desse modo, há a inserção do indivíduo em uma massa acrítica, o que é mais significativo quando se fala do docente, que deveria estar imerso em um processo constante de reflexão quanto à seu papel no processo de mudança social, de transformação - do social e do organizacional - da perspectiva do indivíduo e não simplesmente, de forma, a assumir uma lógica que precariza e intensifica seu trabalho. Questiona-se então, de que docente estamos

falando? E de que sujeito estamos falando? O que é o sujeito senão resistência, senão luta pelo que ele realmente quer para sua vida, que lhe dê significado?

A principal contribuição desse estudo foi o desenvolvimento do olhar crítico sobre o discurso gerencial, principalmente, quanto à comunicação da confiança nas IES. Acredita-se que a realização deste estudo permitiu desvelar os modos de representação do discurso gerencial, que estão permeados de características do poder gerencialista, mitigadas em suas reais intenções nesse ambiente.

Considera-se que a escassez de estudos teórico-críticos a respeito da comunicação da confiança foi um fator limitador. Portanto, sugere-se como aprofundamento, o desenvolvimento de estudos com essa perspectiva, tanto de natureza teórica (ensaios, por exemplo) como estudos teórico-empíricos nas mais diversas organizações, públicas e privadas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, S. M. de; FISHER, A. L.; STEFANO, S. R. Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional, **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, vol. 12, n.2, p. 155-166, 2015.

COSTA, A.C. A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In: S.B. RODRIGUES; M.P. CUNHA (orgs.), **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo, Iglu, p. 284-305, 2000.

DEJOURS, C. **A banalização da Injustiça Social**. [Tradução: Luiz Alberto Monjardim]. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

ENRIQUEZ, E. **Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social**. [tradução: Teresa Cristina Carreteiro e Jacyara Nasciutti]. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1990.

_____. Perda do trabalho, perda da identidade. In: NABUCO, M. R.; CARVALHO NETO, A (Orgs.). **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: IRT PUC/Minas, p.69-83, 1999.

_____. Instituições, Poder e “desconhecimento”. In: ARAÚJO, J. N.; CARRETEIRO, T.C (Orgs). **Cenários sociais e abordagem clínica**. Belo Horizonte: Fumec, 2001, p. 49-74.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2016.

FARIA, J. H. de.; MENEGHETTI, F. K. Discursos organizacionais. In: FARIA, J. H.de; (org). **Análise Crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 119-141.

FERNANDES, J. R. C. **Relações de confiança na organização e no superior hierárquico – e o seu impacto no empenhamento organizacional**. 2014. Dissertação (Mestrado em Estudos de Gestão) - Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga - Portugal.

FREITAS, M. E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n.2, p. 6-15, 2000.

GAULEJAC, V. **Gestão como Doença social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social.** [tradução Ivo Storniolo]. Aparecida-SP: Ideias &letras, 2007.

KODISH, S. Communicating Organizational Trust: An Exploration of the Link Between Discourse and Action. **International Journal of Business Communication**, vol. 54, Issue 4, p. 347-368, 2014.

LA BOÉTIE, E. de. **Discurso da Servidão voluntária.** [Tradução: Laymert Garcia dos Santos]. São Paulo: Brasiliense, 1999.

MENDES, A. M. Prazer, reconhecimento e transformação do sofrimento no trabalho. In A. M. Mendes (Org.). **Trabalho e Saúde: O sujeito entre emancipação e servidão.** Curitiba: Juruá, 2008, p. 13-24.

MENEGHETTI, F. K.; CICMANEC, E. Ideologia e Espetacularização nas Práticas Discursivas Gerenciais em uma Loja de Departamentos. In: Encontro nacional da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, 34. 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, p.1-17, 2010.

NUNES, C. G. F.; SILVA, P. H. I. A sociologia clínica no Brasil. **Revista Brasileira de Sociologia**, vol. 06, n. 12, p. 181- 199, 2018.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações.** [Tradução Maria Cecília Pereira Tavares].1 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SIQUEIRA, M. V. S. **Gestão de pessoas e discurso organizacional: crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas.** Curitiba: Juruá Editora, 2009.

ZANINI, M. T. F.; MIGUELES, C. P. O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional. **Revista de Administração**, v. 49, n. 1, p. 45-58, 2014.

_____.; SANTOS, M. C. C. dos; LIMA, D. de F. P. A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro. **Revista de Administração**, v. 50, n. 1, p. 105-120, 2015.