

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO**

JERÔNIMO DE ROSSI MOLINA

**CRÍTICA AO GERENCIALISMO NA LEGITIMAÇÃO DA ESTRATÉGIA
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

CAXIAS DO SUL

2021

JERÔNIMO DE ROSSI MOLINA

**CRÍTICA AO GERENCIALISMO NA LEGITIMAÇÃO DA ESTRATÉGIA
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca de Defesa designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Fernanda Lazzari

CAXIAS DO SUL

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

M722c Molina, Jerônimo de Rossi

Crítica ao gerencialismo na legitimação da estratégia na administração pública [recurso eletrônico] / Jerônimo de Rossi Molina. – 2021.

Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2021.

Orientação: Fernanda Lazzari.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Administração pública. 2. Análise crítica do discurso. 3. Hegemonia. 4. Ideologia. I. Lazzari, Fernanda, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 351

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Márcia Servi Gonçalves - CRB 10/1500

JERÔNIMO DE ROSSI MOLINA

**CRÍTICA AO GERENCIALISMO NA LEGITIMAÇÃO DA ESTRATÉGIA
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca de Defesa designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Fernanda Lazzari

Aprovado em: 23/02/2022.

Banca Examinadora

Prof. Dra. Fernanda Lazzari – Orientadora

Prof. Dra. Janaína Macke

Prof. Dr. Fabiano Larentis

Prof. Dra. Marina Dantas de Figueiredo

Dedico este trabalho às servidoras e servidores públicos, que diuturnamente doam-se em prol de uma sociedade mais justa, igual, humana e plural.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) por ter disponibilizado bolsa de estudo e pesquisa para realização do curso de mestrado. Sem esse auxílio com certeza não teria atingido tal objetivo.

Agradeço à minha orientadora Profa. Dra. Fernanda Lazzari, que acreditou em minha pesquisa, me deixando livre para seguir os rumos teóricos e metodológicos. Essa autonomia trouxe-me responsabilidades, mas foi fundamental para acreditar que era possível desenvolver uma pesquisa crítica.

Não posso deixar de agradecer a minha gata Felícia (sim, por que não?), que nos momentos de inquietação, dúvidas e dificuldades aparecia com um miado ou ronronar para apaziguar os ânimos e fazer seguir em frente.

Contudo, a pessoa mais importante para esse trabalho ter sido realizado é minha esposa Roberta, primeiro pela insistência (e persistência) convencendo-me a realizar o mestrado. Sem a 'teimosia' dela jamais teria sequer tentando a inscrição no processo seletivo. Mas também pelo apoio, dedicação e compreensão nos momentos que mais precisei para o desenvolvimento deste trabalho. Sem ela não teria conseguido passar horas do meu dia em frente ao computador lendo, pesquisando e escrevendo. Espero um dia retribuir esse cuidado e carinho que ela despendeu nesses dois anos.

“Os três ‘ee’ da gestão (‘eficácia, economia, eficiência) fizeram desaparecer da lógica do poder as categorias do dever e da consciência ética profissional”.

Pierre Dardot e Christian Laval

RESUMO

Na Administração Pública o discurso político é presente em todos os momentos. Ele serve desde a implementação de políticas públicas como também para a elaboração da estratégia organizacional se misturando ao discurso estratégico. Contudo, o modelo de administração pública empregado em diversos países, dentre eles o Brasil, evita a compreensão da política como um composto gerencial. Por meio da *New Public Management* (NPM) ocorre uma visão de mundo baseada no gerencialismo, caracterizando a gestão pública tal qual uma empresa. Existe um distanciamento da função pública de sua função principal em servir ao cidadão alimenta uma burocratização radical do serviço público, precarizando o mesmo. Observar esses aspectos exige uma abordagem crítica, enxergando a presença de concepções neoliberais e capitalistas dentro deste viés, relegando ao administrador público, normalmente um político eleito, a função de gerenciar a Administração Pública com este pensamento. Portanto, analisar criticamente o discurso político e seus elementos de constituição – ideologia, hegemonia e poder – serve como forma de observar a presença da ideologia gerencialista na Administração Pública, legitimando assim a estratégia em toda organização destes modelos neoliberais. Portanto, o objetivo geral desta dissertação é identificar como o discurso político legitima a estratégia de base gerencialista, foco da NPM, ao observar e identificar as práticas discursivas oriundas da ideologia, hegemonia e das relações de poder. Para alcançar tal objetivo foram realizadas análises de discursos públicos proferidos pelo prefeito, vice-prefeita e secretários da prefeitura de Caxias do Sul. Essas análises ocorreram após a transcrição dos discursos, baseando-se na abordagem *Critical Discourse Analysis* (CDA). Como resultado, foi identificado que a ideologia gerencialista, apesar de caracterizada independente está mesclada com a própria ideologia neoliberal presente no discurso hegemônico da sociedade capitalista, diferentemente daquilo que a literatura sobre o tema apresentava. Outro achado está relacionado ao objetivo geral da pesquisa, relacionando-se à legitimação da estratégia de cunho gerencialista. Essa legitimação ocorre através da dos atores sociais executores das práticas discursivas, se utilizando da política para tal. Entretanto, apesar da aceitação, adoção e compreensão das práticas estratégicas, essas carregam consigo um status sem significante, diante da profusão de ideologias trazidas de outros discursos para dentro dos discursos estratégicos. Tais achados podem auxiliarem gestores públicos na condução de seus discursos, evitando a mistura de outros discursos com ideologias antagônicas, promovendo a legitimação estratégica de maneira a engajar, não somente servidores públicos, mas também a sociedade na construção de uma administração pública mais justa e com oportunidades para todos.

Palavras-chave: *Critical Management Studies*. Estratégia. *Critical Discourse Analysis*. Administração Pública.

ABSTRACT

In Public Administration, political discourse is always present. It serves from the implementation of public policies as well as the elaboration of organizational strategy mixing with the strategic discourse. However, the public administration model used in several countries, including Brazil, prevents the understanding of politics as a management compound. Through the New Public Management (NPM) there is a world view based on managerialism, characterizing public management as a company. There is a distancing of the public service from its main function in serving the citizen, which feeds a radical bureaucratization of the public service, making it precarious. Observing these aspects requires a critical approach, seeing the presence of neoliberal and capitalist conceptions within this bias, relegating to the public administrator, normally an elected politician, the function of managing the Public Administration with this thought. Therefore, critically analyzing the political discourse and its constitutive elements – ideology, hegemony and power – serves as a way of observing the presence of managerial ideology in Public Administration, thus legitimizing the strategy in every organization of these neoliberal models. Therefore, the general objective of this dissertation is to identify how the political discourse legitimates the managerialist-based strategy, the focus of NPM, by observing and identifying the discursive practices arising from ideology, hegemony, and power relations. To achieve this objective, analyzes of public speeches given by the mayor, deputy mayor and secretaries of the city hall of Caxias do Sul were carried out. These analyzes took place after the transcription of the speeches, based on the Critical Discourse Analysis (CDA) approach. As a result, it was identified that the managerial ideology, despite being characterized as independent, is mixed with the neoliberal ideology itself present in the hegemonic discourse of capitalist society, unlike what the literature on the subject presented. Another finding is related to the general objective of the research, relating to the legitimization of the managerial strategy. This legitimation occurs through the social actors who execute the discursive practices, using politics to do so. However, despite the acceptance, adoption and understanding of strategic practices, these carry with them a status without a signifier, given the profusion of ideologies brought from other discourses into strategic discourses. Such findings can help public managers in the conduct of their speeches, avoiding the mixture of other speeches with antagonistic ideologies, promoting strategic legitimation to engage not only public servants, but also the whole society in the construction of a fairer and fairer public administration. with opportunities for everyone.

Keywords: Critical Management Studies. Strategy. Critical Discourse Analysis. Public Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Publicações anuais por base	25
Figura 2 - Contraste das dimensões da metateoria representacional das práticas.....	33
Figura 3 - Modelo Dimensional do Discurso	42
Figura 4 - Elementos de composição dos discursos	46
Figura 5 - Visão da codificação no software NVivo	62
Figura 6 - Modelo de abdução da CDA	64
Figura 7 - Modelo tridimensional e categorias de análise	66
Figura 8 - Subcategorização da representação dos atores sociais	68
Figura 9 - Palavras com maiores frequências em todas as lives	77
Figura 10 - Esquema conceitual da legitimação da estratégia gerencialista.....	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características da Dimensão Consenso/Dissenso.....	34
Quadro 2 - Características da dimensão local/emergente - elite/a priori.....	34
Quadro 3 - Orientações da New Public Management	39
Quadro 4 - Resumo das origens teóricas.....	55
Quadro 5 - Resumo dos procedimentos metodológicos	56
Quadro 6 - Relação de categorias de análise e autores	72
Quadro 7 - Temática dos discursos coletados para análise.....	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de Documentos nas Bases Pesquisadas	24
Tabela 2 - Anos de Maior e Menor Produtividade	25
Tabela 3 - Periódicos e Fator de Impacto.....	25
Tabela 4 – Autores e fator de impacto	26
Tabela 5 - Relação de artigos por citações	26
Tabela 6 - Frequências de palavras por enunciante na totalidade dos discursos	77

LISTA DE SIGLAS

AIE	aparelhos ideológicos de estado
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CDA	<i>Critical Discourse Analysis</i>
CMS	<i>Critical Management Studies</i>
FAS	Fundação de Assistência Social
FI	Formações Ideológicas
NDLTD	<i>Networked Digital Library of Theses and Dissertations</i>
NPM	<i>New Public Management</i>
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PM	<i>Public Management</i>
WoS	<i>Web of Science</i>

SUMÁRIO

DO AUTOR PARA O LEITOR	16
1 INTRODUÇÃO	17
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.2 OBJETIVOS	22
1.2.1 Objetivo geral	22
1.2.2 Objetivos específicos	22
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	23
1.4 ALINHAMENTO À LINHA DE PESQUISA.....	27
2 REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1 <i>CRITICAL MANAGEMENT STUDIES</i>	28
2.1.1 Desnaturalização, anti-performatividade e reflexividade	29
2.1.2 Tradições teóricas na CMS e sua aplicação na administração pública	31
2.1.3 Pesquisa discursiva na CMS	33
2.2 O GERENCIALISMO NEOLIBERAL E <i>NEW PUBLIC MANAGEMENT</i>	35
2.2.1 Neoliberalismo na administração pública	36
2.2.2 <i>New Public Management</i>: discurso gerencialista na administração pública	37
2.3 DISCURSO COMO FORMADOR DA ESTRATÉGIA.....	40
2.4 O DISCURSO POLÍTICO	44
2.4.1 Ideologia	46
2.4.2 Hegemonia	48
2.4.3 Poder	50
2.5 INTEGRAÇÃO TEÓRICA.....	52
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	56
3.3 ONTOLOGIA, EPISTEMOLOGIA E PARADIGMA DA PESQUISA	56
3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA	59

3.4.1 Estratégia de pesquisa.....	60
3.4.2 Técnicas de coleta de dados.....	61
3.4.3 Técnica de análise dos dados.....	62
3.4.4 Campo de estudo	73
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	74
4.1 TEMÁTICA DOS DISCURSOS	74
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO GÊNERO DISCURSIVO E ANÁLISE LÉXICA.....	75
4.4 ANÁLISE DOS DISCURSOS	78
4.4.1 Discurso 1.....	78
4.4.2 Discurso 2.....	80
4.4.3 Discurso 3.....	82
4.4.4 Discurso 4.....	84
4.4.5 Discurso 5.....	86
4.4.6 Discurso 6.....	87
4.4.7 Discurso 7.....	88
4.4.8 Discurso 8.....	90
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	92
5.1 LEGITIMAÇÃO DISCURSIVA.....	93
5.2 LEGITIMAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	95
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
REFERÊNCIAS	103

DO AUTOR PARA O LEITOR

Antes de iniciar a leitura desta dissertação é importante frisar alguns pontos levantados durante o texto, como uma bússola de navegação para o leitor. Este trabalho está alicerçado dentro de um âmbito pós-marxista, ou seja, observando nos antagonismos e articulações dentre os diversos atores sociais presentes na sociedade, suas diversas lutas (LACLAU; MOUFFE, 2001). Essas lutas, por melhorias na qualidade de vida, sobretudo dos mais pobres, foram o motor que impulsionaram o desenvolvimento desta pesquisa. Porém, tal trabalho carrega consigo a perspectiva pessoal política sobre como nossa sociedade se desenvolve, onde, poucos têm acesso à tomada de decisão na Administração Pública.

Por contestar como os administradores políticos lidam com o Povo, é fundamental a crítica ao modelo gerencial imposto, não como um ‘crítico panfletário’, mas sim, como forma de elucidar os reais problemas da sociedade. Deste modo, é clara, desde a Introdução, a postura ideológica contestadora do *modus operandi* da gestão pública contemporânea, independente das cores e apreços partidários que porventura advenham do mandatário eleito da vez. Tais elementos levantados na pesquisa reforçam a prerrogativa de problemas conjunturais para além do campo escolhido, dos sujeitos envolvidos ou dos discursos apresentados.

Apesar da afinidade ideológica com a ideia pós-marxista, tais apontamentos servem para quaisquer governos, tanto de direita quanto de esquerda. Desta maneira, a contestação não está vinculada ao ‘mensageiro’ e sim a ‘mensagem’ propagada, como forma de reforçar as peculiaridades presentes – na contemporaneidade – dos discursos apresentados. Reduzem-se potenciais divergências ideológicas e/ou políticas, pois aqui não se julga aquelas pessoas reprodutoras dos discursos, mas sim os elementos constantes neles, elementos estes que subjagam o Povo.

É importante destacar que não se almeja uma oposição radical a este ou aquele mandatário, mas sim a forma de gerenciar sob a égide do neoliberalismo, independentemente daquele que ocupa a cadeira de gestor.

1 INTRODUÇÃO

Em 2003, ocorreu a primeira transição democrática de poder entre dois presidentes eleitos pelo voto direto. Em seu discurso de posse, Luís Inácio Lula da Silva declarou para a nação aspectos daquilo que almejava em sua administração: implementar reformas, recuperar a dignidade e erradicar a fome (BRASIL..., 2003). A partir deste discurso, foram implementadas estratégias de políticas públicas, sendo possível citar como exemplo o programa “Fome Zero”, concebido com base política e ideológica do partido do então presidente Lula (TOMAZINI; LEITE, 2016), alterando a estrutura estratégica da gestão pública por meio da política ideológica.

Essa influência da política na administração pública se torna evidente ditando os rumos gerenciais deste tipo de instituição, evitando a profissionalização da Gestão Pública (MOTTA, 2013). Para acabar com tal influência, além de tornar a Administração Pública mais gerencialista, houve, a partir do início dos anos 1990, o crescimento da abordagem *New Public Management* (NPM) (HOOD, 1991), transformando o papel do gestor público, sendo pautado pela eficiência administrativa (BRYSON; BERRY; YANG, 2010; ŁUKOMSKA-SZAREK; WŁÓKA, 2013; MATIAS-PEREIRA, 2008).

A NPM demonstra uma tendência de orientação ‘para negócios’, considerando cidadãos como consumidores, não identificando que os cidadãos devem ser governados por meio de práticas discursivas (BOX, 1999). Essa orientação contribui para uma ‘tecnização’ da gestão, com emprego de um discurso gerencial neoliberal (HUDON; ROUILLARD, 2015), fortalecendo a ideia da mercantilização dos serviços e de todas as partes da vida, contrariando a ideia na qual serviços públicos são direitos universais (DIEFENBACH, 2009). Inclusive, a orientação da NPM corrobora para a corrupção, ao realizar contratos e reduzir salários de trabalhadores em prol da redução de custos (MILLER; FOX, 2007), sem levar em conta os aspectos políticos que norteiam algumas das escolhas dos gestores públicos (MOTTA, 2013).

Apesar dos esforços em manter distante a política da vida organizacional pública, principalmente no Brasil com a “Reforma Administrativa”, ocorrida no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, tendo por intuito distanciar-se dos preceitos neoliberais condizentes a NPM (BRESSER-PEREIRA, 2000), isso não foi possível. Ocorre que as organizações são entes políticos, em que os *stakeholders* competem entre si ao influenciarem a tomada de decisões, tendo o poder como forma de possuir os recursos escassos, legitimar a

autoridade, formar coalizações e oferecer o direito de fala para os outros (MAITLIS; LAWRENCE, 2003).

Sabe-se que, para realizar a formação e implementação da estratégia, é necessário um processo político de negociação das diversas demandas dos atores sociais envolvidos dentro da organização, com base na mobilização do poder destes mesmos atores atuando coletiva ou individualmente (MINTZBERG, 1994; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; PETTIGREW, 1977). Reforça-se, deste modo, ao gestor público – normalmente um político eleito – a necessidade em apoiar certos grupos ou coalizações políticas em detrimento de outros (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Nesse sentido, como forma de legitimar as ações dos diversos atores sociais presentes na gestão pública, utiliza-se o discurso estratégico. Entende-se por discurso toda e qualquer construção semiótica, além da linguística, caracterizada pela construção de conceitos teóricos, vinculados a objetos e formador de posições de sujeito (HARDY; PALMER; PHILLIPS, 2000). Contudo, o discurso não é algo livre, ele está presente nas relações sociais dentre todas e quaisquer pessoas, trazendo significado às práticas sociais relacionadas às ações de cada um dos atores presentes em determinado contexto (FAIRCLOUGH, 2016; VAN DIJK, 2008). Observa-se que a existência de um discurso denota, antes das práticas sociais, relações entre discursos, seus textos e a representação dos atores diante dele. Assim, a formulação discursiva passa pelas práticas discursivas ao relacionarem-se com outros textos, discursos e gêneros discursivos (MAGALHÃES; MARTINS; RESENDE, 2017).

Sabe-se que a construção da estratégia é um processo discursivo, amplamente aceito e adotado por toda organização (BALOGUN *et al.*, 2014). Dessa forma, um discurso estratégico é concebido através da ação realizada por meio de atores sociais dentro de um contexto, neste caso, a organização, através das suas relações e micro-práticas (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006), exigindo um discurso interpretado como uma atividade relevante, sendo legitimado enquanto discurso organizacional (MAITLIS; LAWRENCE, 2003). Portanto, o discurso estratégico reforça as características da organização (FENTON; LANGLEY, 2011) e, como qualquer discurso, é constituído de ideologia e poder (VAN DIJK, 2008), estabelecendo-se de maneira hegemônica (FAIRCLOUGH, 2005; RESENDE; RAMALHO, 2006), sem deixar espaços para outros discursos. As práticas discursivas presentes nesse discurso estratégico vão além da simples expressão e legitimação das relações de poder, criando poder através da fala de outros, fazendo o estrategista ampliar seu poder e influência sobre a organização (KORNBERGER; CLEGG, 2011). Além disso,

essas práticas geram também uma realidade social, na forma como se fala sobre estratégia, com implicações políticas, sendo necessário explorá-las para compreender a estratégia como uma construção discursiva (HARDY; PALMER; PHILLIPS, 2000).

Analisar puramente o discurso sem a preocupação crítica não se faz suficiente para identificar a ideologia gerencialista por trás das práticas discursivas. É necessário identificar o impacto causado pelo gerencialismo inerente à escolha de um modelo político neoliberal. Essa análise crítica baseia-se na contestação de uma abordagem ontológica, epistemológica e moral, atribuída ao gerencialismo e à visão positivista da gestão (FOURNIER; GREY, 2000).

De maneira a aglutinar tal perspectiva de estudo organizacional – incluso o serviço público - Fournier e Grey (2000) cunharam o termo *Critical Management Studies* (CMS) ao mencionar que algo havia de errado com a gestão, assim como a prática estratégica, quanto como um corpo de conhecimento. Essa perspectiva tem por objetivo jogar luz sobre as relações de poder nas quais a vida social e organizacional é construída, além da emancipação por meio da libertação dos sujeitos individuais dessas relações de poder e de sua subjetividade (FOURNIER; GREY, 2000).

Dessa forma, considerando o discurso como formador da estratégia devido à legitimação das práticas discursivas, resultando nas práticas sociais, este trabalho busca analisar de maneira crítica, como contestação a maneira como o discurso político - propagado pelos gestores públicos - forma a estratégia gerencialista em uma prefeitura brasileira. Para tanto, a presente dissertação é composta por seis capítulos, sendo a presente introdução contando com quatro subcapítulos, nas quais serão descritos a delimitação do estudo e o problema de pesquisa abordado, os objetivos propostos, os argumentos que justificam a realização do estudo e o seu alinhamento à linha de pesquisa do programa de pós-graduação do qual o autor faz parte.

O segundo capítulo é dedicado ao referencial teórico, dividido em cinco subcapítulos, sendo o primeiro com enfoque na perspectiva *Critical Management Studies* (CMS), para elucidar a origem crítica empregada. No segundo, será abordado o vínculo entre a NPM e o gerencialismo neoliberal. Na sequência, são demonstrados aspectos do discurso como formador da estratégia, levando em consideração o discurso estratégico como atividade prática para desenvolvimento da mesma. No quarto subcapítulo são caracterizados os elementos formadores do discurso político, seguido do quinto subcapítulo em que se apresentará um resumo teórico dentre os conceitos apresentados.

No terceiro capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos, partindo da abordagem ontológica, epistemológica e paradigmática, passando pelo delineamento da pesquisa narrativa. Este capítulo também conta com explanação da técnica de análise dos dados, a *Critical Discourse Analysis* (CDA), demonstrando as categorias e subcategorias de análise dos documentos coletados, finalizando com a descrição do campo de investigação.

No quarto capítulo estão descritos os resultados obtidos com a pesquisa dividida em subcapítulos sendo um voltado a temática dos discursos analisados, outra com a caracterização do gênero discursivo e um especificamente voltada a análise de cada um dos discursos coletados. Já no capítulo cinco é apresentada a discussão dos resultados com base na metodologia proposta, sendo dividida em dois subcapítulos: um relacionado a legitimação discursiva e outra vinculada a legitimação da estratégia. No sexto e último capítulo conta com as conclusões a respeito dos resultados encontrados, a importância da pesquisa para o campo, reflexões sobre as limitações da pesquisa atual e as possibilidades de pesquisa futuras.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A reforma do Estado ocorrida em meados dos anos 1990 no Brasil tinha por objetivo a mudança do modelo calcado na burocracia racional-legal para um modelo de administração pública gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1998, 2000). Essa reforma, porém, se mostrou falha, pois não levou em consideração o processo de formulação estratégica no âmbito da coordenação política (MATIAS-PEREIRA, 2008). Como resultado, concebeu-se como característica principal das organizações públicas brasileiras contar com dois grupos funcionais, um permanente, formado por servidores de carreira, e outro não-permanente, formado por administradores políticos, fortes influenciadores na gestão estratégica, que utilizam da política partidária em detrimento de aspectos gerenciais (PIRES; MACÊDO, 2006).

Morgan (2002) demonstra que as organizações, apesar de serem carregadas de elementos políticos, não têm esses elementos expostos, sendo raramente discutidos pela crença de que as organizações devem ser racionais. Apesar do histórico da gestão pública ser positivista (DENHARDT; CATLAW, 2017), essa crença repousa, em grande medida, nas organizações públicas contemporâneas, principalmente devido à abordagem NPM, de caráter claramente funcionalista (ANDION, 2012). Trata-se de uma percepção de negócio,

representado pela burocracia advinda do topo da organização, sem levar em conta a participação dos atores sociais envolvidos (DU GAY, 1993).

Entretanto, a formulação da estratégia passa por um processo de mobilização e desmobilização do poder, sendo conduzido pelas políticas organizacionais, ao demonstrar a melhor tomada de decisão (PETTIGREW, 1977). Atores sociais imbricados na organização participam dessas relações políticas, legitimando ideias, valores e demandas, sendo o poder depositado nos jogos organizacionais através de crenças, mitos, lendas e linguagem (CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2016). Como parte dessa linguagem, o discurso estratégico se caracteriza como reprodutor do poder e conhecimento (KNIGHTS; MORGAN, 1991), com efeitos além das organizações (WHITTINGTON, 2006), desenvolvendo relações de dominação (DEETZ, 2003).

Para Van Dijk (2008), a ação e a participação política decorrem do discurso político, consistindo em atores políticos em nível individual, suas crenças e interações no contexto político. Discurso político, portanto, é aquele constituído, como qualquer discurso, pela ideologia, hegemonia e relações de poder, porém usa tais elementos como condicionantes a promover a ideologia dominante por meio de um processo hegemônico (FAIRCLOUGH, 2016; RESENDE; RAMALHO, 2006; VAN DIJK, 2008).

Deste modo, a ideologia, como forma de constituição de sustentação de posições de dominação, atua de maneira simbólica, dentro de um contexto social ao oferecer poder àqueles tomadores de decisão (THOMPSON, 2011). Já a hegemonia representa a articulação dos mais diversos discursos, agindo de forma a se tornarem universais e compreensíveis dentro do contexto social (LACLAU; MOUFFE, 2001). Ambos os fatores são ligados pelas relações de poder ao estabelecer uma disciplina a fim de docilizar os sujeitos para aceitação da ideologia dominante, reforçando sua hegemonia (FOUCAULT, 2014; SARAIVA, 2007).

Como ideologia dominante no contexto da NPM tem-se o gerencialismo, sendo compreendido como uma ideologia global utilizada para justificar considerável crueldade e desigualdade, ao promover ganhos assombrosos a gerentes privados e redução dos serviços públicos em nome da austeridade (JAROS, 2018). Também está calcado na crença ideológica de que somente gerentes profissionais podem organizar a ação humana de forma eficiente (MURPHY, 2004), proporcionando autoritarismo através do disfarce usado pelo neoliberalismo na busca pelo lucro como fundamental, realizando, assim, a exploração dos trabalhadores (KLIKAUER, 2013). Esse discurso aplicável nas ações, interações e negociações entre os diversos atores sociais e

suas práticas, utilizados para desenvolver a construção da atividade estratégica (BALOGUN *et al.*, 2014; HARDY; PALMER; PHILLIPS, 2000; KNIGHTS; MORGAN, 1991), é fundamental enxergar a estratégia como uma atividade discursiva prática, exigindo analisar como tal discurso é gerado (HARDY; PALMER; PHILLIPS, 2000), e como é amplamente aceito e compartilhável, trazendo consigo poder e efeitos da influência subjetiva que define tais relações de poder (BALOGUN *et al.*, 2014).

Considerando o discurso político como elemento legitimador da estratégia nas organizações públicas, que fortalece a atividade de grupos políticos dominantes, por meio das ações, negociações e interações dos múltiplos atores sociais, torna-se necessário compreender como tais discursos são aceitos e praticados por toda a organização, trazendo à tona a questão de pesquisa (QP):

QP: Como o discurso político, por meio da ideologia, da hegemonia e das inerentes relações de poder, age na legitimação de estratégias gerencialistas em uma prefeitura brasileira?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O presente estudo possui como objetivo geral analisar de que maneira o discurso político abarca a ideologia, a hegemonia e as relações de poder como categorias para legitimar estratégias gerencialistas em uma prefeitura brasileira.

1.2.2 Objetivos específicos

O presente projeto de pesquisa tem por objetivos específicos:

- a) identificar nos discursos políticos a ideologia, a hegemonia e as relações de poder desenvolvidas pelos administradores políticos;
- b) analisar a ideologia, hegemonia e suas relações de poder nos discursos analisados;
- c) analisar como ocorre a legitimação da estratégia gerencialista através das práticas sociais advindas dos discursos analisados.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Em parte das vezes, o discurso empregado pelo gestor público - normalmente um político eleito – não se encaixa com a estratégia aplicada no ambiente organizacional público. Como menciona Fairclough (2016), o discurso é uma maneira de compreender como se desenrolam as práticas sociais promovidas por atores, bem como as mudanças decorridas dessas mesmas práticas (MAGALHÃES; MARTINS; RESENDE, 2017). Dentro do contexto organizacional, atores sociais desenvolvem a estratégia como uma atividade prática, através de ações sociais (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006, 2007), desenvolvidas pelo discurso (BALOGUN *et al.*, 2014; VAARA; SORSA; PÄLLI, 2010).

Portanto, analisar o discurso estratégico torna-se indispensável para examinar como os processos organizacionais e gerenciais são modificados e reproduzidos por meio das práticas discursivas (VAARA, 2010). Como elucidam Balogun et. al. (2014), ao se analisar o discurso, revela-se o papel da estratégia nas relações de poder. Essas relações de poder decorrem das formações de discurso, no nível organizacional (ou meso-organizacional), dispendo de multiplicidade e natureza dependente do contexto sociocultural e organizacional, adquirindo, muitas vezes, o status de oficial (VAARA, 2010).

Porém, uma simples análise sem auferir crítica torna-se vazia diante de problemas decorrentes da gestão pública claudicante. Torna-se como imperativo observar os atores sociais e suas práticas com um olhar baseado na crítica social, promovendo, assim, uma mudança no contexto (FAIRCLOUGH, 2016). De maneira natural, as organizações públicas, denotam disputas de poder entre grupos políticos, determinando, dessa forma, sua gestão (ANDION, 2012; MATIAS-PEREIRA, 2008; MOTTA, 2013), gerando uma performatividade a fim de manter o grupo dominante no controle da ação estratégica.

Compreender como se desenvolve a estratégia através do discurso vai ao encontro das necessárias das mudanças promovidas por abordagens críticas à NPM, como a *New Public Service* (DENHARDT; DENHARDT, 2007), fomentados pelo anseio em proporcionar maior participação popular na construção do bem-público. Essa compreensão também promove uma alternativa ao campo, fomentando um debate crítico para além dos preceitos da própria NPM, fugindo de conceitos economicistas e capitalistas, levando em consideração a redução das desigualdades que ocorrem nessas organizações (ALVESSON; BRIDGMAN; WILLMOTT, 2009; FOURNIER; GREY, 2000; GREY; WILLMOTT, 2005).

Outra justificativa para o presente estudo está na relevância do tema para a comunidade acadêmica. Foi realizada busca nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* (WoS) – por figurarem como mais destacadas em buscas, como também nas bases de teses e dissertações BDTD e NDLTD com o termo ‘*critical management studies*’ no período compreendido entre agosto de 2020 a dezembro de 2021. É importante ressaltar que o termo foi escolhido por se tratar da abordagem crítica à gestão aplicada nesta dissertação, tendo por objetivo desnaturalizar as relações dominantes em gestão, enxergando como o discurso hegemônico neoliberal se manifesta nas organizações com um todo.

Para fragmentar a busca, foram utilizados filtros condicionando o termo nas áreas de negócios, administração, gestão e finanças e gestão pública, com enfoque nos idiomas inglês, espanhol e português. Evitou-se, assim, analisar documentos oriundos de outras áreas, apesar da transversalidade da abordagem deste tema, bem como um recorte temporal compreendendo vinte anos, entre 2000 e 2020, obtendo os resultados dispostos no Tabela 1.

Tabela 1 - Quantidade de Documentos nas Bases Pesquisadas

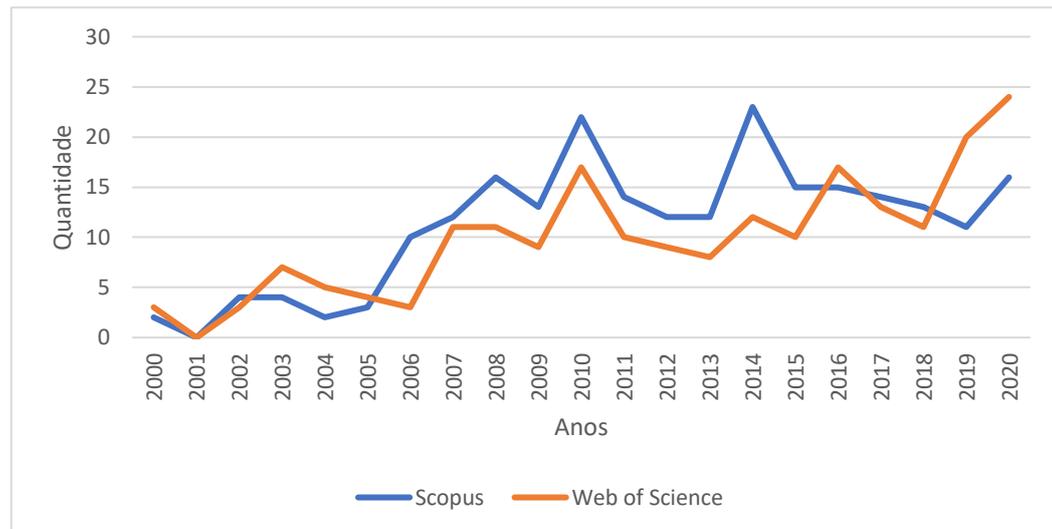
Base	Tipo de Documento	Quantidade
BDTD	Dissertações	3
NDLTD	Dissertações e Teses	9
Scopus	Artigos	233
WoS		207

Fonte: SCOPUS (2020); WEB OF SCIENCE (2020); BDTD (2020); NDLTD (2020)

Somados, a quantidade total de documentos encontrados nas bases *Scopus* e WoS foi de 440 artigos, obtendo uma média anual de 22 artigos publicados. Na distribuição anual das bases *Scopus* e WoS disposta na Figura 1, observa-se uma tendência de crescimento nas publicações do tema proposto, com base no período analisado.

Para realizar pesquisa bibliográfica da presente pesquisa foram utilizadas três leis da bibliometria, sendo a Lei de Lotka, que trata a produtividade científica dos autores; Lei de Bradford, com relação a produtividade dos periódicos e; Lei de Zipf, com relação à frequência dos termos pesquisados (MACHADO JUNIOR *et al.*, 2016), levando em consideração os achados nas bases *Scopus* e *Web of Science*. Assim, pode-se identificar os anos com a menor e maior quantidade de publicações (Tabela 2).

Figura 1 - Publicações anuais por base



Fonte: SCOPUS (2021); WEB OF SCIENCE (2021)

Tabela 2 - Anos de Maior e Menor Produtividade

Base	Maior Produtividade		Menor Produtividade	
	Ano	Quantidade	Ano	Quantidade
Web of Science	2020	24	2000	3
Scopus	2020	16	2000	2

Fonte: WEB OF SCIENCE (202); SCOPUS (2020)

É possível identificar os periódicos que mais apresentam os termos pesquisados conjuntamente com seu fator de impacto (Tabela 3) e os autores com maior relevância devido a sua produtividade em publicações, partindo de uma linha de corte de seis publicações levando em consideração seu fator de impacto ou H index (Tabela 4).

Tabela 3 - Periódicos e Fator de Impacto

Periódicos	Quantidade nas Bases		Fator de Impacto
	Scopus	WoS	
Organization	41	46	95
Management Learning	24	25	73
Human Relations	18	19	124
Organization Studies	12	11	140
Critical Perspectives on International Business	10	2	25

Fonte: WEB OF SCIENCE (2021); SCOPUS (2021)

Tabela 4 – Autores e fator de impacto

Autor	Fator de Impacto	Quantidade	
		WoS	Scopus
Harding, N.	17	7	7
Learmonth, M	20	7	11
Bristow, A.	5	6	5
King, D.	7	6	6

Fonte: WEB OF SCIENCE (2021); SCOPUS (2021)

Essa análise considerou a quantidade de vezes que os autores mencionados são citados pela comunidade acadêmica, levando em conta impacto do periódico em que seu trabalho foi publicado. Apesar de poucas publicações, um autor pode demonstrar qualidade em seu trabalho demonstrando maior expertise no tema ou maior robustez em sua pesquisa. Deste modo, foram identificados 5 artigos como mais citados que fazem parte do referencial teórico, descritos na Tabela 5.

Tabela 5 - Relação de artigos por citações

Título	Autores	Ano	Citações
<i>At the critical moment: Conditions and prospects for critical management Studies</i>	Fournier, V; Grey, C	2000	538
<i>Critical performativity: The unfinished business of critical management studies</i>	Spicer A., Alvesson M., Kärreman D.	2009	328
<i>The sublime object of entrepreneurship</i>	Jones C., Spicer A.	2005	221
<i>On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective</i>	Mantere S., Vaara E.	2008	203
<i>Critical leadership studies: The case for critical performativity</i>	Alvesson M., Spicer A.	2012	200
<i>Critical Management Studies</i>	Adler, P.; Forbes, L; Willmott, H.	2007	186

Fonte: WEB OF SCIENCE (2021)

A partir desta análise bibliométrica é possível identificar um crescente interesse pelo campo, na quantidade de artigos produzidos, na quantidade de citações e no grau de impacto dos periódicos. É possível também identificar uma maior produtividade no ano de 2020, demonstrando que a presente dissertação encontra-se alinhada com esse campo.

1.4 ALINHAMENTO À LINHA DE PESQUISA

Compreende-se que o estudo da Estratégia, dentro do escopo da Administração é de fundamental importância, como elucida Mintzberg et. al. (2010). Apesar do sentido plural da concepção de Estratégia por meio de diversas ‘escolas’ (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010), com o passar dos anos ocorreram mudanças de abordagem partindo da queda do planejamento estratégico (MINTZBERG, 1994) até uma virada da prática, com enfoque direto nas práticas estratégicas (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Como elemento das práticas sociais, um dos ramos dessa aproximação decorreu uma virada ‘linguística’ da estratégia, compreendendo as práticas discursivas como fomento de recursos para implementação de estratégias nas organizações (HARDY; PALMER; PHILLIPS, 2000). Essas práticas discursivas denotam a implementação de estratégias nas mais diversas organizações – interna ou externamente - inclusive na Administração Pública, campo de estudo da presente dissertação (HODGE; CORONADO, 2006; KORNBERGER; CLEGG, 2011; MAITLIS; LAWRENCE, 2003; MANTERE; VAARA, 2008; VAARA; SORSA; PÄLLI, 2010).

Contudo, observou-se que discursos estratégicos trazem consigo todas as práticas inerentes à sociedade, sejam as relações de poder e suas ideologias (ALVESSON, 1987; KNIGHTS; MORGAN, 1991), corroborando para a manutenção da hegemonia de um discurso oriundo da ‘Nova Direita’ (ALVESSON; BRIDGMAN; WILLMOTT, 2009), através de práticas gerencialistas (MURPHY, 2004). Essas estratégias gerencialistas reforçam novas formas de dominação ao promover uma busca pelo lucro em detrimento a emancipação daqueles que praticam a estratégia (KLIKAUER, 2013; PHILLIPS; DAR, 2009).

Identificar, deste modo, a legitimação da estratégia gerencialista pelo discurso, demonstrará como ocorre a implementação dessas estratégias neoliberais, sugerindo formas de contrapor o discurso hegemônico, possibilitando a emancipação do agente na construção de novas estratégias organizacionais, estando alinhada a linha de pesquisa Estratégia e Operações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *CRITICAL MANAGEMENT STUDIES*

A abordagem crítica da gestão no contexto da emergência da política econômica capitalista não é algo inteiramente novo: Weber, Durkheim e Marx já haviam criticado as corporações capitalistas, apontando sua desumanização desnecessária, anomia e exploração (ALVESSON; BRIDGMAN; WILLMOTT, 2009). Contudo, a primeira vez que a perspectiva de estudo de gestão apareceu na literatura foi em 1992, na coleção editada por Mats Alvesson e Hugh Willmott (GREY; WILLMOTT, 2005).

O surgimento dessa perspectiva crítica da gestão ocorreu devido a fatores como: o aumento do gerencialismo e da ‘Nova Direita’, sobretudo europeia; a crise na gestão ocidental em face da globalização do capitalismo e; a crise da abordagem positivista na pesquisa em gestão, conjuntamente com o desenvolvimento de alternativas epistemológicas e metodológicas (FOURNIER; GREY, 2000). Algumas de tais alternativas têm inspiração na filosofia moral de Weber, na análise do processo do trabalho de Marx e alguma parte na Teoria Crítica, esta última com particular importância na formação do campo (ALVESSON; BRIDGMAN; WILLMOTT, 2009).

De certa forma, a CMS está atenta aos aspectos negativos da organização (CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2016), rejeitando a visão que as organizações são instrumentos racionais com objetivos comuns ou meios para satisfazer a necessidade das pessoas com bens e serviços (ALVESSON; BRIDGMAN; WILLMOTT, 2009). Existe um lado sombrio das organizações, nas relações de dominação, exploração e controle, colocando “o lucro antes do bem-estar humano” (MORGAN, 2002, p. 280). Este lado sombrio, não verificado criticamente representa a ideologia advinda das elites, dispersa amplamente (ALVESSON; BRIDGMAN; WILLMOTT, 2009), como uma maneira de promover a hegemonia do discurso (LACLAU; MOUFFE, 2001).

Nesse sentido, a CMS traz uma nova abordagem para as organizações, quando estas impedem a emancipação humana, explorando seus trabalhadores, normalizam o estresse, inibem a liberdade de comunicação e expressão, criam e reforçam desigualdades (de gênero,

étnicas ou religiosas) (ALVESSON; BRIDGMAN; WILLMOTT, 2009; MORGAN, 2002). Um dos exemplos desse lado sombrio está na democracia interna das organizações, relegando poder decisório para um pequeno grupo em detrimento do restante dos trabalhadores (FERRERAS, 2017; LANDEMORE; FERRERAS, 2016), às vezes comparadas aos modelos ditatoriais soviéticos (ANDERSON, 2017).

Por ser um campo plural e amplo, que abriga pensamentos neomarxistas, pós-estruturalistas, desconstrucionistas, de aprendizagem crítica, propostas de ativismo como feminismo e ambientalismo e novas abordagens como pós-colonialismo e *queer theory*, Fournier e Grey (2000) desenvolveram tópicos para diferenciar trabalhos com abordagem crítica no contexto da CMS: a desnaturalização, a anti-performatividade e a reflexividade.

2.1.1 Desnaturalização, anti-performatividade e reflexividade

Durante o século XX, as teorias de gestão estiveram sob uma máscara de ‘naturalização’ da construção da realidade e racionalidades organizacionais (FOURNIER; GREY, 2000). Naturaliza-se, dessa maneira, que as relações de dominação dispostas na sociedade - capitalismo, patriarcado, racismo, imperialismo e produtivismo - nas organizações sejam devido ao trabalho alienante e burocrático, à passividade e infantilismo do consumo de massa, às desigualdades do mercado de trabalho principalmente para mulheres e pobres (ADLER; FORBES; WILLMOTT, 2007).

Tal ordem é naturalizada de maneira que não existe uma alternativa, considerando a premissa de que o comando é designado àquele que ‘sabe mais’, ou, caso o comando seja designado àquele que não detém conhecimento, esse ocupa o cargo por dispor de mais recursos (GREY; WILLMOTT, 2005). Elementos como hierarquia, aplicação de regras de mercado à vida econômica, ganância e competitividade também são naturalizados na sociedade e nas relações sociais (ALVESSON; BRIDGMAN; WILLMOTT, 2009).

Opor-se a estes elementos de dominação, exploração e *rent seeking*, significa a subversão dessa tendência nas relações sociais, sendo a desnaturalização um questionamento a tais padrões de comportamento como não naturais, quiçá eternos (ADLER; FORBES; WILLMOTT, 2007). Contudo, não se atribui um caráter estático para a desnaturalização na CMS, pois tal conceito se movimenta da mesma forma que as críticas seguem as práticas (FOURNIER; GREY, 2000).

Como forma de reforçar a desnaturalização, a anti-performatividade observa na gestão a intenção de performance no trabalho executado. Fournier e Grey (2000) baseiam-se em Jean-François Lyotard para conceituar a performatividade como a intenção de desenvolver conhecimento que contribui para a produção de máximos resultados com o mínimo de insumos. Essa abordagem é caracterizada pela desnaturalização, pois, neste sentido, a performatividade condiciona a importância do conhecimento diante daquilo que pode melhorar a forma de se atingir mais resultados (ALVESSON; BRIDGMAN; WILLMOTT, 2009).

Alvesson et al. (2009) consideram a anti-performatividade não como uma atitude antagônica em relação a qualquer performance, mas sim atribuem um caráter técnico para identificar as relações sociais nas quais existe uma dominação no cálculo de meios fins. Entende-se, portanto, a performatividade como ações advindas da fala, que, por sua vez, exercem poder através de um processo de performance – alteração de forma – criando, assim, espaços que podem ser retrabalhados de maneira iterativa, produzindo ou excluindo identidades, mantendo ilusões de comportamento (BUTLER, 2019).

A manutenção desses comportamentos ilusórios, legitima a ordem social dominante, sendo os problemas considerados imperfeições menores, resolvidos ou considerados inevitáveis (ALVESSON; BRIDGMAN; WILLMOTT, 2009). Portanto, as pessoas são vistas recursos, os arranjos organizacionais são moldados a fim de ampliar a eficácia e maximizar desempenho, e as ações de melhoria nas condições de trabalho ou ampliação do autodesenvolvimento coletivo são deixadas de lado (ADLER; FORBES; WILLMOTT, 2007).

Esse caráter anti-performativo está vinculado à intervenção ativa e subversiva no discurso e nas práticas, considerando o discurso como um recurso estratégico usado por diversos atores de formas diferentes (SPICER; ALVESSON; KÄRREMAN, 2009). Para a CMS, a performatividade tem um olhar crítico, detendo características: (a) afirmativas, em que a crítica não nega nenhum objeto de análise envolvendo-se diretamente com o mesmo; (b) cuidado ético, revelando condições que prejudicam as pessoas, sem legitimar a ordem social vigente e, eventualmente, ser questionado pelos pontos de vista apresentados; (c) pragmáticas, de forma a não apresentar sistemas poderosos como entidades integradas e singulares, mas sim como sistemas complexos com uma pluralidade de atores, interesses e particularidades; (d) potencialidade, para além da crítica, nas situações daquilo que as organizações podem vir a ser diante da realidade vigente e; (e) normatividade, justificando as orientações políticas e verificando os possíveis conflitos que possam ocorrer diante disso (SPICER; ALVESSON; KÄRREMAN, 2009).

Dessa maneira, a CMS detém questionamentos constantes sobre como se desenvolvem as práticas, ou seja, a reflexividade, como a capacidade de reconhecer as influências na gestão criadas pelas posições sociais dos atores envolvidos – sejam gestores ou pesquisadores - e pelo uso associado da linguagem tradicional destes (ADLER; FORBES; WILLMOTT, 2007). Essa premissa desafia o objetivismo tradicional nos estudos organizacionais, duvidando da suposta neutralidade, argumentando que o objetivismo proposto tradicionalmente parte de uma ideologia de pesquisa (ALVESSON; BRIDGMAN; WILLMOTT, 2009). Assim, pesquisas no âmbito da CMS questionam o que é senso comum, perguntando às rotinas e suposições apresentadas, como o conhecimento é produzido a partir deste mesmo senso comum (GREY; WILLMOTT, 2005).

Questiona-se, dessa maneira, ideologias, instituições, interesses e identidades que são avaliados como dominantes, prejudiciais e pouco desafiados, através da desconstrução, negação, (re)vocalização ou (des)familiarizações, como o objetivo de inspirar uma mudança social no interesse da maioria não privilegiada, bem como a emancipação e/ou resistência daqueles que tendem a fixar as pessoas em ideias não refletidas (ALVESSON; BRIDGMAN; WILLMOTT, 2009). Demonstra-se uma conexão íntima entre poder e conhecimento como forma de identificar as relações de dominação existentes (ADLER; FORBES; WILLMOTT, 2007), observado em duas tradições na CMS: a Teoria Crítica e o Pós-Modernismo (HUDON; ROUILLARD, 2015).

2.1.2 Tradições teóricas na CMS e sua aplicação na administração pública

Hudon e Rouillard (2015) caracterizam as tradições teóricas da CMS em duas abordagens, uma moderna e outra pós-moderna. Na primeira abordagem está localizada a Teoria Crítica, escola socio-filosófica preocupada em analisar as condições sociais como forma de criticar o uso injustificado do poder, mudando, assim, as tradições sociais estabelecidas (SCHERER, 2009). A Teoria Crítica tem influência direta da Escola de Frankfurt, denunciando as consequências da industrialização massiva, totalitarismo, capitalismo e instrumentação racional (HUDON; ROUILLARD, 2015). Por tradição, a Teoria Crítica concentra sua pesquisa na superracionalização dos processos burocráticos, nas condições de trabalho, nas consequências socioeconômicas do consumismo e no desafio por eficiência na administração pública (HUDON; ROUILLARD, 2015).

Na administração pública, Hudon e Rouillard (2015) demonstram que a Escola de Frankfurt desenvolve um ataque contra a racionalidade instrumental e a tecnocracia, destacando

o perigo democrático em racionalizar e despolitizar os processos de tomada de decisão. Outro ponto importante é a rejeição parcial da razão instrumental como um sistema de conhecimento dominante, devendo essa ser subordinada a uma racionalidade comunicativa, mais complexa e normativa, por não esconder preocupações democráticas como pluralismo, inclusão, responsabilidade e transparência (HUDON; ROUILLARD, 2015). Dessa forma, a Teoria Crítica, estabelece as bases normativas do processo democrático, por meio de um processo de discurso normativo e de valores comuns alicerçados em processos de comunicação abertos, honestos e irrestritos (HUDON; ROUILLARD, 2015).

Na segunda abordagem de cunho pós-moderno está a inspiração nos trabalhos de Foucault e Derrida, próximos do pós-estruturalismo (HUDON; ROUILLARD, 2015). Na CMS, o pós-estruturalismo surge como uma alternativa ao realismo crítico, graças as suas sólidas fundações ontológicas e epistemológicas, sem cair para o positivismo (JONES, 2009).

Como foco da vida nas organizações em termos do discurso, fala ou textos, a linguagem tem um papel central na subsequente análise do discurso organizacional (JONES, 2009). Essa análise decorre de questionamentos do conhecimento, dos métodos que o desenvolvem e do discurso que os legitima, sendo este último uma forma de poder pois confirma o conhecimento (HUDON; ROUILLARD, 2015). Existe, então, uma ligação profunda entre ‘poder/conhecimento’, sugerindo até mesmo uma indivisibilidade entre ambos; sendo o poder mais difundido, permitindo que certas possibilidades se tornem realidade de uma forma que exclui outras possibilidades (ADLER; FORBES; WILLMOTT, 2007).

Devido a essa ligação entre poder e conhecimento, na pesquisa de administração pública, o discurso se torna peça fundamental, pois é através das práticas discursivas que o conhecimento se torna dominante, gerando relações de poder e a realidade das estruturas administrativas (HUDON; ROUILLARD, 2015). Neste ponto, surge o sujeito como elemento do pós-estruturalismo na CMS, seja como tal ou por termos como subjetividade ou identidade (JONES, 2009), tendo a fragmentação das identidades uma prática de poder mais dividida, produzindo uma compreensão diferente de governança, enxergando tais relações como frágeis e temporárias, propensas a atingir objetivos que podem ou não ser coerentes com o bem comum (HUDON; ROUILLARD, 2015).

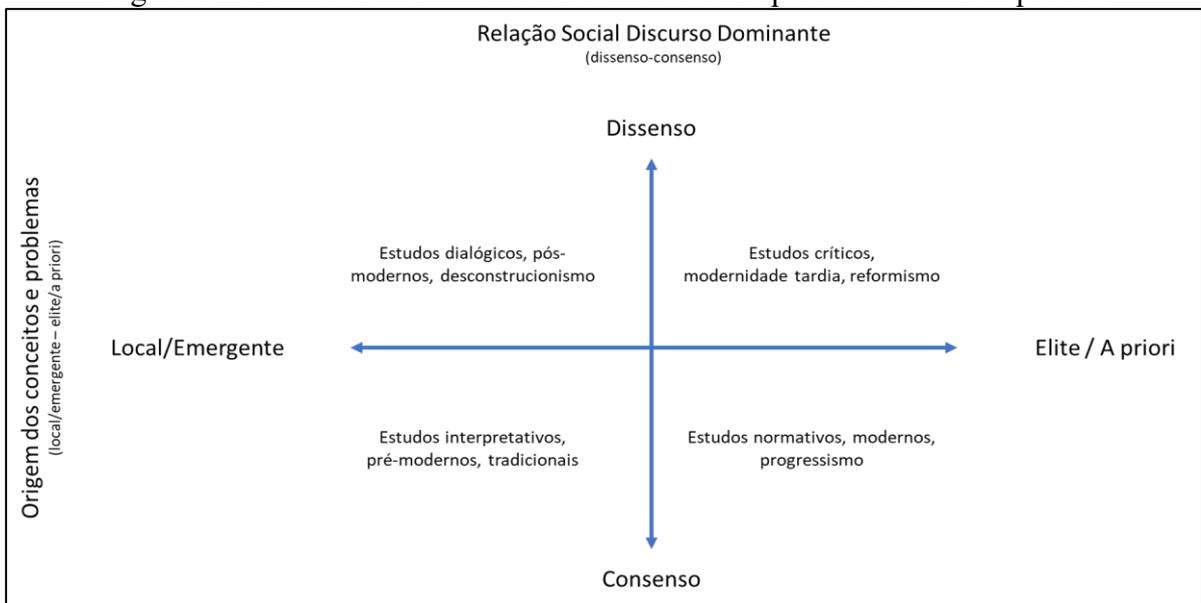
É notório que ambas as abordagens – moderna e pós-moderna - não detém diálogo, apesar de elementos semelhantes, se distanciam ao analisar o poder. Na abordagem moderna, baseada em Habermas, encontra-se a ideia de poder como uma falha de comunicação. Já na

pós-moderna, baseada em Foucault, o poder está em todo lugar, atuando nas micro-práticas das instituições (HUDON; ROUILLARD, 2015). A presente pesquisa se utiliza do discurso como prática social, compreendendo sua localização e participação neste contexto, através de sua concepção pós-moderna.

2.1.3 Pesquisa discursiva na CMS

Alvesson e Deetz (ALVESSON; DEETZ, 2005) demonstram similaridades e diferenças entre as abordagens moderna e pós-moderna, no contexto da CMS (Figura 2), de maneira a auxiliar na pesquisa do discurso em cada organização.

Figura 2 - Contraste das dimensões da metateoria representacional das práticas



Fonte: adaptado de Alvesson e Deetz (2005)

A dimensão ‘consenso-dissenso’ foca na relação das pesquisas práticas dos discursos sociais dominantes, sendo aquelas que trabalham em um conjunto dominante de estruturas de conhecimento, relações sociais e identidades, são chamadas de consenso; aquelas que trabalham para romper essas estruturas dissenso (ALVESSON; DEETZ, 2005). Portanto, um discurso de dissenso parte da premissa que os discursos são construídos no trabalho, na interação social, percebendo o mundo baseando-se em processos políticos de dominação que podem ou devem ser contestados. Já o discurso de consenso fornece as identidades dos sujeitos, sendo as ordens sociais como naturais, construídas de maneira legítima (ALVESSON; DEETZ, 2005) (Quadro 1).

Quadro 1 - Características da Dimensão Consenso/Dissenso

Consenso	Dissenso
Confiança	Suspeição
Ordem hegemônica como estado natural	Conflitos sobre a ordem do estado natural
Naturalização	Ordem é historicizada e politizada
Possibilidade de integração e harmonia	Ordem indica dominação e supressão de conflitos
Foco na representação	Foco na disputa
Metáfora dominante do espelho	Metáfora dominante das lentes
Preocupação com a validade central	Preocupação central com a práxis
Teoria como abstração	Teoria como abertura
Ciência unificada e triangulação	Posição complementar
Ciência neutra	Ciência é política
Vida é descoberta	Vida é luta e criação
Pesquisador anônimo no tempo e espaço	Pesquisador nomeado e posicionado
Autonomia	Agente situado histórica e socialmente

Fonte: adaptado de Alvesson e Deetz (2005)

Na dimensão ‘origem dos conceitos e problemas’ contrastam as concepções ‘local/emergente’ com aquelas de ‘elite/a priori’, sendo usada para demonstrar uma maneira sobre a diferença entre os discursos do pós-modernismo e do modernismo (ALVESSON; DEETZ, 2005). No lado da elite, o discurso produz um pesquisador com fortes *insights* privilegiados, tendo compromisso com as agendas políticas daquela elite, de semelhante forma com um conjunto de concepções a priori, com alianças explícitas ou não com diferentes grupos da sociedade (ALVESSON; DEETZ, 2005). Assim, tais conhecimentos são replicados tornando-se parte daquilo que estudado, reproduzindo visões de mundo e identidades pessoais ao promover interesses particulares dentro das organizações (ALVESSON; DEETZ, 2005). Para partidas locais ou emergentes, os agrupamentos sociais são vistos como construções, o poder e a dominação estão dispersos, tendo nas palavras não concepções da realidade, mas sim distinções carregadas de poder (ALVESSON; DEETZ, 2005) (Quadro 2).

Quadro 2 - Características da dimensão local/emergente - elite/a priori

(continua)

Local/emergente	Elite/A priori
Comunidades comparativas	Privilegia a comunidade
Múltiplos jogos de linguagem	Jogos de linguagem fixos
Particularismo	Universalismo
Filosofia sistemática como etnocêntrica	Baseada em uma filosofia sistematizada
Ateórica	Teórica
Determinismo situacional ou estrutural	Determinismo metodológico
Não fundacional	Fundacional

(conclusão)

Narrativas locais	Grandes narrativas progressistas e emancipatórias
Sensualidade e significados como preocupações centrais	Racionalidade e verdade como preocupações centrais
Tendência a uma atitude feminina	Tendência a uma atitude masculina
Vê o estranho	Vê o familiar
Procede com o outro	Procede com si próprio
Ontologia de alteridade sobre o método	Epistemologia e procedimentos são regulados por presunções substantivas

Fonte: adaptado de Alvesson e Deetz (2005)

Deste modo, a pós-modernidade, no contexto da CMS, detém a centralização do discurso, em duas frentes. A primeira relacionada a compreender o discurso como sentido de linguagem, tendo seu uso intrinsecamente ligado ao significado e percepção; a segunda relacionada ao pensamento foucauldiano que enxerga o discurso como sistemas de pensamento que dependem e informam práticas materiais por meio de técnicas de poder, produzindo formas particulares de subjetividade (ALVESSON; DEETZ, 2005). Portanto, o discurso é visto para além de uma conceituação linguística, considerando linguagem e prática (HARDY; THOMAS, 2014), devendo os atores estratégicos localizar as atividades discursivas dentro de um contexto de significados que moldam e constroem suas ações (HARDY; PALMER; PHILLIPS, 2000). Através dessas ações que surge o uso do discurso como construtor da estratégia (LAINE; VAARA, 2007; VAARA, 2010-; VAARA; KLEYMANN; SERISTO, 2004).

Desse modo, as ações dos participantes da estratégia, sendo originadas pelo discurso, modula na ideologia, na hegemonia e nas relações de poder, onde é percebido no contexto em que esse discurso está inserido (FAIRCLOUGH, 2016; VAN DIJK, 2008). A partir dessas ações, ocorre a legitimação da estratégia, carregada de ideologia ao promover um aparato simbólico de dominação (THOMPSON, 2011). Fomentada pela necessidade de evitar os preceitos políticos inerentes em qualquer organização (PETTIGREW, 1977), a perspectiva NPM trouxe para o campo da gestão pública o gerencialismo neoliberal, promovendo, assim, esse discurso dentro do âmbito público.

2.2 O GERENCIALISMO NEOLIBERAL E *NEW PUBLIC MANAGEMENT*

Comumente usada em eleições, a diferenciação entre político e gestor é a demonstração da atração de preceitos empresariais para a Administração Pública (TEIXEIRA, 2017). A partir

da década de 1980, houve uma maior atração pela transformação da gestão pública para uma visão mais de mercado (HOOD, 1991). Alicerçado no gerencialismo como essência, essa visão trazia preceitos dos negócios para o setor público, exigindo da esfera pública, desempenho semelhante a um mercado competitivo (NEWMAN; CLARKE, 2012). Para compreensão do gerencialismo, se faz necessário ir às raízes do termo, em suas bases neoliberais, vinculando assim esta premissa ideológica à NPM com um todo.

2.2.1 Neoliberalismo na administração pública

Para conceituar neoliberalismo é importante identificar as raízes do termo oriundas do liberalismo. Como mencionam Dardot e Laval (2017), o liberalismo tem por base o “direito natural, a liberdade de comércio, a propriedade privada e as virtudes do equilíbrio do mercado”. Contudo o liberalismo entrou em crise desde meados do século XIX, aprofundando-se durante a Primeira Guerra Mundial e o período de entreguerras (DARDOT; LAVAL, 2017). Tal crise fez surgir um aprofundamento na perspectiva da liberdade individual como fim absoluto, graças a uma crise na governamentalidade liberal, ou seja, a intervenção política em temas econômicos e sociais, justificada por uma doutrina (DARDOT; LAVAL, 2017; FOUCAULT, 2008).

No passar dos anos não mais se enxergou o liberalismo, mas sim o neoliberalismo, que propõe atingir o bem-estar humano liberando todas as liberdades individuais e promovendo as capacidades empresariais individuais em uma estrutura institucional por direitos sólidos à propriedade privada, ao livre mercado e ao livre comércio, deixando o papel do Estado a garantir tais liberdades e a qualidade e/ou integridade do dinheiro (HARVEY, 2014). Para atingir tal grau de liberdade – sobretudo mercadológica – se torna necessário estimular a concorrência, porém em sentido evolucionista e biológico, onde o papel do Estado como meio para socorrer os pobres, atrapalha a vida dos ‘cidadãos’, transformando o pensamento liberal em “concorrência como necessidade vital”, sendo o ‘mais apto o sobrevivente na sociedade’, independentemente de suas habilidades (DARDOT; LAVAL, 2017).

Surge, dessa maneira, um ser humano competitivo, desenvolvendo suas relações, submetendo-se à regra do lucro máximo, mercantilizando essas relações, a ponto de reconhecer-se na sociedade como uma rede de interesses particulares (DARDOT; LAVAL, 2017). Assim, o discurso hegemônico se atrela ao discurso da empresa, unificando a subjetividade do ser humano aos preceitos empresariais, realizando uma mistura dos seus anseios com os anseios das organizações (DARDOT; LAVAL, 2017). Esse discurso hegemônico se torna presente na condução da gestão pública ao aceitar uma lógica de mercado – portanto concorrencial –

atribuindo conceitos de gestão empresarial como válidos para a condução de políticas públicas (DARDOT; LAVAL, 2017; DENHARDT; CATLAW, 2017; HUDON; ROUILLARD, 2015).

No bojo do discurso neoliberal, principalmente nas práticas reacionárias promovidas pelo ‘thatcherismo’ e o ‘reaganismo’, houve utilização direta do gerencialismo (JAROS, 2018), como ideologia de condução social do Estado. Este pode ser definido pela combinação de ferramentas genéricas e conhecimento com a ideologia para estabelecer sistematicamente em qualquer organização limites para o poder total na tomada de decisões, justificando a administração de toda a sociedade como empresas (KLIKAUER, 2015). Sabe-se que a ideologia “dá o cimento mais íntimo à sociedade [...]” ao organizar as massas, articulando-se em ‘aparelhos’, formando terreno onde os seres humanos “se movimentam, adquirem consciência da sua posição, lutam, etc.”, tendo a classe dominante sua própria estrutura ideológica (LIGUORI; VOZA, 2017, p. 933), fomentando um sistema de crenças nos discursos presentes nas relações sociais de maneira simbólica (THOMPSON, 2011; VAN DIJK, 1998).

No gerencialismo, há o pretexto de elevar os padrões de vida, utilizando-se do discurso de ‘liberdade para empresas’, a despeito do medo e insegurança dos indivíduos, sendo esses compelidos a provar seu valor social seguindo uma fórmula ideológica de “trabalho igual a uma mercadoria comercializável” (KLIKAUER, 2013). Equipara-se o trabalho como uma mercadoria, equalizados pelo gerencialismo de maneira a transformar seres humanos como posses das organizações, reduzindo a liberdade das pessoas (JAROS, 2018; KLIKAUER, 2013). Deste modo, o gerencialismo torna o papel estatal meramente mercadológico, condicionando os cidadãos como clientes e não como responsáveis pela construção do bem-público (DENHARDT; DENHARDT, 2000).

Nesse contexto, o gerencialismo se funde com uma visão mercadológica de condução da gestão pública, atribuindo parâmetros calcados no neoliberalismo e na visão de que o Estado deveria ser regido por elementos meramente comerciais (DARDOT; LAVAL, 2017; DIEFENBACH, 2009).

2.2.2 *New Public Management*: discurso gerencialista na administração pública

Quando se pensa em administração pública, normalmente, surge a ideia de serviços burocratizados. Após um longo período focado na gestão e controle das finanças públicas, entremeados com ideias de direito administrativo, a gestão pública se tornou mais profissional ao passo que foi considerada ciência apoiada nos preceitos da Administração Científica

(MOTTA, 2013). Contudo, a aproximação com o ambiente político e a falta de profissionalização fez surgir, na década de 1970, diversos elementos reformistas baseados na burocratização – no sentido weberiano do termo – promovidos principalmente pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (HOOD, 1991). O conjunto dessas propostas foi denominado por *New Public Management* (NPM), em contraposição ao modelo antigo de *Public Management* (PM), baseando-se em seis elementos básicos: produtividade, mercantilização, orientação para negócios, descentralização, *policy*¹ e prestação de contas (ŁUKOMSKA-SZAREK; WŁÓKA, 2013). Esses elementos têm por origens a teoria da escolha pública e o gerencialismo (GRUENING, 2001), ideias conduzidas pelo neoliberalismo (MOTTA, 2013). Tal abordagem tem por objetivo fazer com que as organizações públicas – como também quem trabalha nelas – tenham uma orientação para o mercado, se parecendo como negócios (DIEFENBACH, 2009) e interpretando o cidadão como um cliente (DENHARDT; CATLAW, 2017; HUDON; ROUILLARD, 2015).

Alinhados com o chamado novo espírito do capitalismo (CHIAPELLO; FAIRCLOUGH, 2002), organizações públicas desenvolvem orientações estratégicas internas e externas (Quadro 3) (DIEFENBACH, 2009), separando a política da administração, permitindo aos gestores definir de maneira racional qual é o melhor custo-benefício econômico, distantes das disputas democráticas (BOX, 1999). Apesar dos benefícios superficiais das orientações estratégicas da NPM, elas são definidas de maneira muito artificial e restrita, não levando em consideração que sua aplicação depende das ações das pessoas (DIEFENBACH, 2009).

Essas ideias de reformas na administração pública, baseadas na NPM e na *progressive governance* (MATIAS-PEREIRA, 2008), chegaram ao Brasil no início dos anos 1990, tendo sua implementação no governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso, por meio do Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (BRESSER-PEREIRA, 2000). Essa abordagem veio em substituição ao formato de gestão pública estadocêntrico vinculado à Administração Científica de vertente taylorista (ANDION, 2012). Foi proposta uma reforma baseada em três dimensões: (a) institucional, reduzindo o patrimonialismo e corporativismo; (b) gerencial, profissionalizando a burocracia organizacional implementando a visão do cidadão-cliente e; (c) cultural, saindo de uma cultura patrimonialista para uma cultura gerencialista (BRESSER-PEREIRA, 2000).

¹ O termo em inglês *policy* se refere ao conjunto de regramentos organizacionais. Difere do termo *politics* relacionado a função política. Se optou por utilizar o termo em inglês por trazer melhor definição.

Para Matias-Pereira (2008), as disfunções históricas do Estado brasileiro não foram levadas em conta na reforma promovida entre 1995 e 1998, principalmente na estrutura política, na qual o Poder Executivo propõe e conduz sua própria agenda. Isso em parte se deve ao modelo imperfeito implementado por uma burocracia patrimonial (MATIAS-PEREIRA, 2008), dentro de uma visão gerencialista e economicista (ANDION, 2012), não levando em conta as relações de poder e forças políticas existentes na gestão pública, principalmente na brasileira (MOTTA, 2013).

Quadro 3 - Orientações da New Public Management

Tipo de Orientação	Foco da Orientação	Atributos
Orientações Externas	Para o mercado	Serviços comuns sobre o slogan ‘valor por dinheiro’
	Para o <i>stakeholder</i>	Atender aos objetivos e políticas específicas das partes externas interessadas devido a sua força e influência
	Para o cliente	Entrega de serviços sob uma ótica de cliente
Orientações Internas	Aumento da eficiência, eficácia e produtividade	Definir e medir as funções em termos técnicos
	Custo-eficiência	Medidas de redução de custo incluindo <i>downsizing</i> , tendências competitivas, terceirização e privatizações

Fonte: adaptado de Diefenbach (2009)

Essas relações de poder e forças políticas alteram o horizonte de planejamento daquele ente controlado com objetivos comerciais, determinando este através de aspectos políticos, reforçando o papel da ideologia no desenvolvimento das estratégias (BAETA; BRITO; SOUZA, 2014), nas tentativas de aumentar o controle sobre a estratégia e a política, ao passo que aumenta a descentralização das decisões (HOGGETT, 1996). Sendo assim, ocorre uma mudança do conceito de governança ética, ignorando, reduzindo, danificando ou destruindo valores tradicionais do serviço público, como a imparcialidade, igualdade social, integridade, equidade e valores comunitários (DIEFENBACH, 2009).

A tradição epistemológica funcionalista da NPM reforça-se no interesse da administração pela manutenção da ordem organizacional, como também suprime as atividades

que atrapalham as políticas e processos organizacionais, demonstrando que os cidadãos ‘ficam no meio do caminho’ (DENHARDT; CATLAW, 2017). Essas práticas advêm de um projeto sociopolítico que ultrapassa os objetivos e metas baseados na racionalidade, demonstrando uma visão particular das relações de poder, da influência da autoridade e hierarquia, das relações entre grupos e indivíduos e, sobretudo, das oportunidades de autonomia individual e empoderamento coletivo (HUDON; ROUILLARD, 2015).

Tem-se por concepção um paradigma funcionalista ao se basear na NPM, confundindo a ação do Estado e dos gestores públicos como uma ação social baseada na racionalidade, deixando os aspectos subjetivos de lado (ANDION, 2012). Essa perspectiva funcionalista da sociedade aprova o poder na medida em que sustenta a ordem social, não enxergando a organização como um local de reprodução social, desprezando seu exercício como meio e resultados de desigualdades sociais (KNIGHTS, 2009). Para evitar tal prática, administradores públicos devem engajarem-se na prática da ação crítica e reflexiva, dando destaque às relações de poder e dependência que caracterizam a vida organizacional, repensando de forma dialética questões de mudança organizacional “enquanto consequência de forças competitivas que operam no contexto linguístico” (DENHARDT; CATLAW, 2017, p. 260).

Elemento da prática social, o discurso pode ser adotado como estratégia, sendo legítimo ou ilegítimo, ao se conectar ao social, tendo efeitos de poder e influência que definem tanto a subjetividade quanto as relações de poder nos atores envolvidos na estratégia (BALOGUN *et al.*, 2014). Partindo da legitimação, aceitação e adoção do discurso estratégico (MAITLIS; LAWRENCE, 2003), é possível compreender a estratégia como uma prática social, conduzida por atores sociais (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; VAARA; WHITTINGTON, 2012; WHITTINGTON, 2006).

2.3 DISCURSO COMO FORMADOR DA ESTRATÉGIA

Mintzberg *et. al.* (2010) demonstram a ideia de estratégia sendo construída ao longo dos anos por partes, dentro de um escopo maior. Essa percepção caracteriza a construção da estratégia como disciplina dos cursos de gestão ou como ferramenta de análise dos processos organizacionais em fases (PHILLIPS; DAR, 2009).

Em sua primeira fase, no final dos anos de 1950 e início dos anos 1960, foi considerada como ‘políticas de negócio’ ou de planejamento, em que a preocupação estava relacionada à performance econômica da organização (PHILLIPS; DAR, 2009; WHITTINGTON, 1996). Na segunda e terceira fases houve a influência da percepção do ambiente externo à organização, como fator causal da performance econômica dela. A segunda fase esteve mais conectada a modelos econométricos de performance e minimização dos *trade-offs*, já na terceira o enfoque se deu nos processos de geração e análise dos recursos com base na Teoria da Agência² e *Resource-Based View*³ na busca por lucratividade (PHILLIPS; DAR, 2009; WHITTINGTON, 1996).

Entretanto, analisar estratégia com preceitos meramente econômicos não serve em todas as organizações. Hardy et. al. (2000), por exemplo, analisam a formação da estratégia em uma ONG francesa, neste caso sem característica lucrativa, através do discurso como formador da estratégia. Outro exemplo está na análise da performatividade do discurso estratégico, como descrevem Kornberger e Clegg (2011), com base no planejamento da cidade de Sydney. Ainda tem-se a estratégia analisada em orquestras (MAITLIS; LAWRENCE, 2003), administração pública (VAARA; SORSA; PÄLLI, 2010) e universidades públicas (BAETA; BRITO; SOUZA, 2014). Porém, a análise da estratégia de maneira não economicista também é possível em organizações com fins lucrativos, observando o comportamento sociomaterial (JARZABKOWSKI; BURKE; SPEE, 2015), relações de poder (HARDY; THOMAS, 2014), *sensemaking* e *sensegiving* (GIOIA; THOMAS, 1996; ROULEAU; BALOGUN, 2011).

Vaara e Whittington (2012) consideram análise das práticas estratégicas como uma oposição ao individualismo metodológico, dando ênfase à incorporação da agência da natureza humana, importando-se com as instituições macrossociais e a estratégia emergente, bem como o design, o papel da materialidade e um exame crítico daquilo que é manifestado como ‘correto’. Essas práticas ocorrem dentro de um contexto social, não acontecendo de maneira isolada, definindo os modos de como agir de acordo com a instituição social no qual estes membros pertencem (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Tais relações tornam o membro da organização um ator social não desligado do contexto, sendo um ser social no qual possibilidades são definidas pelas práticas em que ele está submerso (VAARA; WHITTINGTON, 2012). Pode-se relacionar a estratégia como uma prática social, igual a

² Teoria da Agência se baseia na separação do controle corporativo (*managers*) e o do controle acionário (*shareholders*), gerando por vezes conflitos de interesse devido a alocação de recursos.

³ Visão Baseada em Recursos está relacionada ao processo de alocação dos recursos na organização a fim de promover vantagem competitiva e diferenciação no mercado.

qualquer outra (WHITTINGTON, 2007), sendo composta por pessoas utilizando ferramentas estratégicas com envolvimento na realização dos processos de formação desta (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Baseando-se em Fairclough, as autoras Resende e Ramalho (2006) demonstram o discurso como uma prática social, sendo “um modo de ação historicamente situado”, “constituído socialmente”, definindo identidades e relações sociais, por meio de sistemas de conhecimento e crença. Por ser uma prática social, os discursos formam as práticas estratégicas, servindo de bases para essas através das práticas discursivas realizadas pelos diversos atores sociais localizados nas organizações (BALOGUN *et al.*, 2014; KNIGHTS; MORGAN, 1991; VAARA; WHITTINGTON, 2012), devendo ser adotadas, legitimadas e aceitas amplamente pela organização (MAITLIS; LAWRENCE, 2003).

Fairclough (2003) também considera o discurso uma prática social, sendo o mesmo um modo de ação, forma como indivíduos agem sobre o mundo e sobre os outros, implicando uma relação dialética entre os discursos presentes e a estrutura social dominante existente, sendo a última condição para acontecer o efeito do primeiro. Assim, o discurso não está isolado, mas atua como uma dimensão da vida social, estando conectado a outras dimensões (RESENDE; RAMALHO, 2006). Na Figura 3 é possível observar essas dimensões: a primeira é a própria prática social, como um evento discursivo; a segunda é o texto e; a terceira é a prática discursiva, surgindo como mediadora dos processos sociocognitivos de “produção, distribuição e consumo de texto, processos sociais relacionados a ambientes econômicos, políticos e institucionais particulares” (RESENDE; RAMALHO, 2006, l. 334).

Figura 3 - Modelo Dimensional do Discurso



Fonte: Fairclough apud Resende e Ramalho (2006)

Vaara e Whittington (2012) trazem como enfoque os diversos tipos de práticas discursivas na construção e legitimação da estratégia, frequentemente abordados através de uma perspectiva crítica. Pode-se identificar que a naturalização de estratégias como ‘sem escolha’ atua como prática para confirmar estratégias emergentes (VAARA; KLEYMANN; SERISTO, 2004), que elementos como auto autorização, terminologia especial, inovação discursiva, consenso forçado e deonticidade podem ser usados como forma de legitimação (VAARA; SORSA; PÄLLI, 2010). Efeitos performativos das práticas discursivas também são levados em consideração nesta legitimação da estratégia, priorizando interesses de alguns em detrimento de outros (KORNBERGER; CLEGG, 2011), assim como a ideologia e a superioridade hierárquica também influenciam na construção de planos estratégicos (BAETA; BRITO; SOUZA, 2014).

Hardy et. al. (2000) atribuem a criação da realidade social ao discurso, por meio de conceitos, objetos e posições de sujeito. Conceitos são representações abstratas de conjuntos de categorias, relacionamentos e teorias através das quais o indivíduo compreende o mundo e se relaciona com ele (HARDY; PALMER; PHILLIPS, 2000; MAITLIS; LAWRENCE, 2003). No momento que tais conceitos são colocados para dar sentido às relações sociais ou aos objetos físicos, o discurso se transforma em objeto concreto, conectado a outros elementos discursivos, práticas, relações ou coisas palpáveis (MAITLIS; LAWRENCE, 2003).

Quando os sujeitos adquirem direito de ‘fala’ em certos discursos estão fazendo uso de sua posição no discurso, no qual podem agir e falar, possibilitando aos indivíduos engajarem-se nas atividades discursivas – assegurando vantagens de posição – ou silenciando outros indivíduos (HARDY; PALMER; PHILLIPS, 2000). Tais posições são essenciais para compreender a agência e a identidade dos atores sociais envolvidos no processo de construção estratégica, indicando como eles devem participar ou podem participar deste processo (MANTERE; VAARA, 2008).

Para ocorrer a prática estratégica é necessária uma prática discursiva, pois é através dela que se desenvolve uma grande variedade de práticas discursivas relacionadas à realização estratégica (VAARA; WHITTINGTON, 2012). Desse modo, o discurso aplicável à prática estratégica pode ser hegemônico (ou mega discurso) (ALVESSON; KARREMAN, 2000), com significativo poder e efeitos ideológicos (KNIGHTS; MORGAN, 1991), possibilitando a intervenção nestes processos de produção discursiva pelos atores com efeitos políticos reais (HARDY; PALMER; PHILLIPS, 2000).

Fairclough (2016) atribui à ideologia o papel de construção/significação da realidade social, construídas em várias dimensões de formas/sentidos, como forma de contribuir para a manutenção de formas de dominação, estando presentes nas formas de práticas discursivas, agindo na reprodução ou transformação de relações de dominação, sendo sustentadas pela busca da hegemonia (RESENDE; RAMALHO, 2006). Tais elementos constituem um discurso político, compreendendo as crenças daqueles atores que os proferem (VAN DIJK, 2008).

2.4 O DISCURSO POLÍTICO

A cada eleição surgem diversos discursos daqueles que almejam serem eleitos. Então candidato para deputado federal, o humorista Francisco Everardo Oliveira Silva, conhecido por seu apelido ‘Tiririca’ obteve a maior votação no pleito de 2010 para a Câmara dos Deputados pelo estado de São Paulo com 1.348.295 votos (REUTERS, 2011). Grande parte desses votos foi atraída pelo seu discurso, neste caso, *slogan* de campanha: “Vote no Tiririca, pior que tá não fica!”, demonstrando um descontentamento do eleitor materializado em campanha eleitoral.

Também chamado como ‘voto de protesto’, essa forma de discurso foi utilizada em diversos momentos na política eleitoral brasileira. Como exemplos disso, tem-se, em 1959, em São Paulo, a ‘eleição’ do rinoceronte Cacareco como vereador (ABBUD, 2010) ou do macaco Tião para prefeitura do Rio de Janeiro, em 1988, uma sátira do grupo humorístico ‘Casseta e Planeta’ (JANOT, 2017).

Outra forma de caracterizar o discurso político é verificar as disputas de poder inerentes a este. Por exemplo, a polarização política ocorrida no Brasil durante 22 anos entre o Partido da Social-Democracia Brasileira (PSDB) e o Partido dos Trabalhadores (PT) em torno da ideia de condução econômica (FREITAS, 2018). Outro exemplo é disputa de poder em pequenos municípios, levantando a ideia de uma polarização dual entre duas forças antagônicas com discursos políticos diversos (BÄCHTOLD, 2020).

Entretanto, o discurso político tem sua construção performativa para além da simples verificação superficial, como o discurso eleitoral anteriormente citado, necessitando para sua análise compreender o *frontstage* e o *backstage* deste (WODAK, 2009). No *frontstage*, a audiência está presente e a performance discursiva é disponibilizada, já no *backstage* a

audiência não está presente, sendo possível que os *performers* saiam de sua ‘personagem’ e a vida política aconteça (WODAK, 2009, 2012).

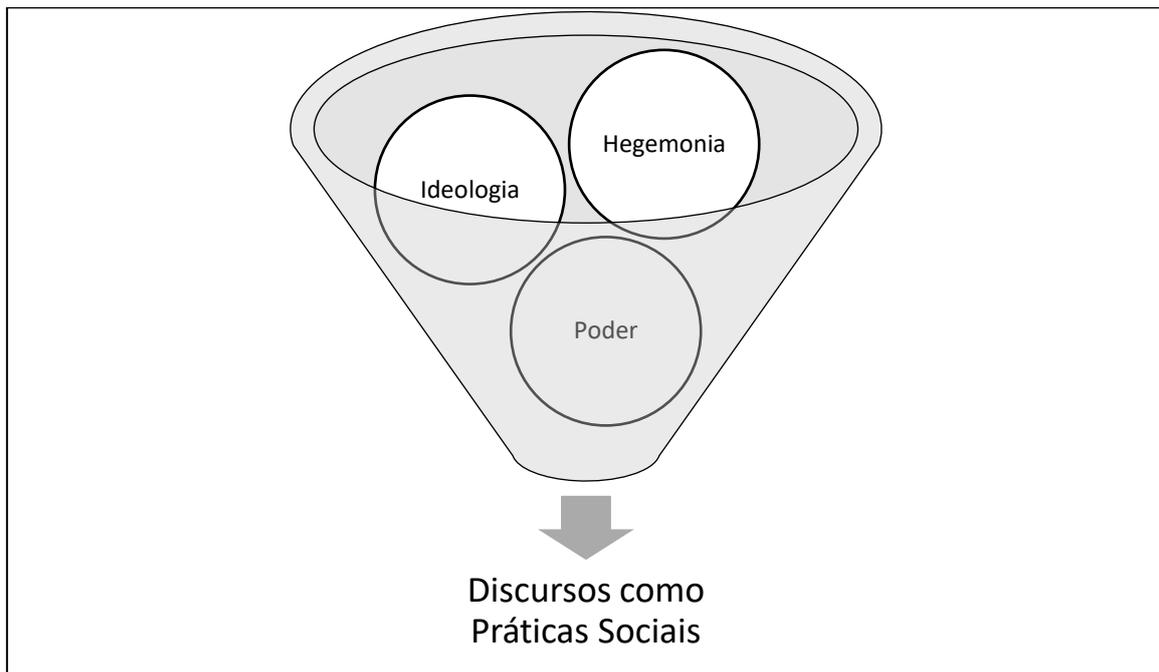
Portanto, é no *backstage* que o discurso contribui para as “identidades sociais e posições de sujeito, para os sujeitos sociais e os tipos de eu”, construindo relações sociais entre as pessoas através de sistemas de crença e conhecimento (FAIRCLOUGH, 2016, p. 95). Por meio dos sistemas de crença e conhecimento, é gerado o processamento de informações políticas (VAN DIJK, 2008), estabelecendo uma relação entre o discurso e as práticas realizadas nas organizações através de ideologias, hegemonia e poder (FAIRCLOUGH, 2016; RESENDE; RAMALHO, 2006; VAN DIJK, 2008; WODAK, 2012).

Fairclough (2016) considera que a ideologia tem uma existência material na prática institucional, considerando o discurso uma forma material dessa ideologia, interpelando os sujeitos e conduzindo a concepção dos efeitos ideológicos como constituição destes sujeitos. Dessa maneira, as instituições como ‘aparelhos ideológicos de estado’ agem localmente, estabelecendo delimitadores na luta entre classes, marginalizando essa luta de contradições e transformações (FAIRCLOUGH, 2016).

Resende e Ramalho (2006), baseando-se em Antonio Gramsci, atribuem o conceito de hegemonia “como um domínio exercido pelo poder de um grupo sobre os demais, baseado mais no consenso que no uso da força”, sendo que tal poder de uma das classes dominantes é atingido somente parcialmente e temporariamente (l. 537). Desse modo, a luta hegemônica torna-se uma “prática discursiva em interações verbais” em relação dialética entre discurso e sociedade, na qual tais hegemonias são “produzidas, reproduzidas, contestadas e transformadas” (RESENDE; RAMALHO, 2006, l. 538). É através da hegemonia que se naturalizam as práticas ideológicas, se estabelecem as relações de poder sobre a sociedade por meio de um “equilíbrio instável”, de construções de alianças e a integração dos meios subalternos mediante a concessões ou meios ideológicos para adquirir consentimento, sendo um foco constante de luta para romper relações de dominação ou subordinação (FAIRCLOUGH, 2016, p. 127).

Como elucidado anteriormente, o discurso é composto por elementos como a ideologia, hegemonia e poder (FAIRCLOUGH, 2016; RESENDE; RAMALHO, 2006; VAN DIJK, 2008), como demonstrado na Figura 4. Contudo, a conceituação destes elementos torna-se imbricada devido a pluralidade de conceitos, sendo necessária sua elucidação pormenorizada.

Figura 4 - Elementos de composição dos discursos



Fonte: baseado de Fairclough (2016) e Van Dijk (2008)

2.4.1 Ideologia

Considerando os estudos organizacionais, o conceito de ideologia, para Morgan (2002), é caracterizado pela proximidade com a burocracia weberiana, observando as organizações como entes políticos, tendo efeito dessa sob uma forma de governo ‘organizacional’ entre a autocracia e a democracia. Em contrapartida, Mintzberg (1983) considera a ideologia uma forma de comprometimento organizacional em torno de uma mesma missão, compartilhando entre todos os membros da mesma um sistema de crenças próprio. Alvesson (1985), por sua vez, traz outro conceito para ideologia sendo o conjunto de teorias, explicações e descrições sistemáticas de uma realidade social, contribuindo para reproduzir, legitimar e fortalecer a ordem social vigente e sua racionalidade, objetivos e relações de poder.

Tais conceitos de ideologia consideram uma versão ‘negativa’ da mesma, na qual não existe aplicabilidade prática, sendo o termo difuso e nebuloso (MINTZBERG, 1983, p. 150). Essa abordagem está de acordo com o materialismo histórico de Karl Marx e Frederic Engels, sendo a ideologia uma distorção da realidade material e impeditivo da mudança social (SOUZA, 2015). Contudo, percepções neomarxistas, como a Teoria Crítica de Theodor Adorno e Max Horkheimer e os pensamentos de Antonio Gramsci, identificaram a ideologia para além do

contexto econômico, observando outras formas de organização do tecido social, dentre elas o discurso (SOUZA, 2015).

Neste sentido, Althusser (1970) considera a ideologia como uma forma prática de transformação dos meios de produção, sendo reproduzidas através dos ‘aparelhos ideológicos de estado’ e seus diversos papéis na sociedade (religioso, escolar, familiar, jurídico, político, sindical, informativo e cultural). Estes aparelhos ideológicos de estado (AIE) operam pela ideologia na vida privada e são mantidos pela ideologia dominante naquele contexto privado, tendo como mecanismo de realização o processo discursivo de interpelação, servindo à “reprodução das relações de poder da vida social, ao produzir as evidências do sujeito e do sentido” (PEIXOTO; ALENCAR; FERREIRA, 2018).

Pêcheux (1996), por sua vez, reforça o conceito das ideologias formado pelas práticas como de Althusser, porém não atribuiu aos AIE a condição de uma ‘ideologia geral’, um *Zeigeist*, não relacionando a cada classe uma ideologia própria, onde uma classe impor sua ideologia à outra, sendo vitoriosa. Desse modo, a ideologia dominante se torna dominante através dos próprios AIE, “sendo o local e o meio dessa dominação” (PÊCHEUX, 1996, p. 192).

Assim, as “ideologias contraditórias são constituídas num dado momento histórico e numa dada formação social” em cada região da vida social uma forma de realizar a prática social, ao atribuir relações de igualdade-desigualdade em cada uma dessas regiões (PÊCHEUX, 1996, p. 193). Esse conjunto de atitudes sociais são consideradas formações ideológicas (FI), compostas “por formações discursivas, instâncias sociais, culturais que determinam, em distintos contextos” aquilo que pode ser dito (PEIXOTO; ALENCAR; FERREIRA, 2018). Como explicita Peixoto et. al. (2018), estão nos AIE a luta ideológica de classes, ocorrendo no interior de cada aparelho complexo, ao gerar novas relações desiguais e de subordinação, trazendo através das ‘verdades evidentes’ um efeito da ideologia: “a evidência, na produção de sentido e na constituição do sujeito” (p. 222).

Já Thompson (2011) atribui à ideologia o sentido de estabelecer ou sustentar posições de dominação, por meio de fenômenos simbólicos que sirvam para este fim, não sendo tais fenômenos simbólicos ideológicos de fato, mas se tornando ideológicos quando servem para manter tais relações de dominação. Contrariando parcialmente o conceito de Marx, pode-se considerar as ideologias como errôneas e ilusórias, operando através do “ocultamento das relações sociais” (THOMPSON, 2011, p. 76). É afastado o conceito de ideologia relacionado a

doutrinas políticas ou regimes de governo, existindo variadas formas simbólicas (ações, falas, imagens e textos) para estabelecer e sustentar relações de poder (PEIXOTO; ALENCAR; FERREIRA, 2018), estando inseridas dentro de um contexto social (THOMPSON, 2011). A partir deste contexto social, as pessoas em virtude de sua posição detêm diferentes níveis de recursos, oferecendo diferentes graus de poder, possibilitando para alguns a vantagem da tomada de decisão, ao realizar seus interesses particulares (THOMPSON, 2011).

2.4.2 Hegemonia

Já a hegemonia tem seu espaço de pesquisa em estratégia, com algumas menções na Teoria Institucional, tomando as ideias chave do conceito, porém mudando seu foco da luta de classes para lutas mais locais nas organizações (LEVY; SCULLY, 2007). Base para tal conceito está sedimentada no pensamento de Antonio Gramsci, que dá ênfase na tensão dialética com forças materiais, distanciando-se do determinismo econômico marxista (LEVY; SCULLY, 2007).

Para a compreensão do termo, é necessário saber como se constrói uma hegemonia, advindo da possibilidade de uma classe – dominante ou subalterna – elaborar sua visão de mundo, sendo possível para essa “estruturar o campo de lutas de modo a determinar frentes de intervenção e articular alianças” (SOBRAL; RIBEIRO, 2020). Dessa maneira, é possível a construção de “novas relações sociais de produção”, gerando uma nova superestrutura social, com novos aparelhos hegemônicos, difundindo, assim, uma concepção de mundo única (SOBRAL; RIBEIRO, 2020, p. 92). Através da ideologia, manifestada em todas as formas da vida social ou coletiva, se desenvolve uma representação discursiva do social com relativa coerência e carregada politicamente (LEVY; SCULLY, 2007).

Como maneira de manifestar tal ideologia de forma hegemônica, grupos dominantes exercem seu poder através de aparatos coercitivos e burocráticos de autoridade estatal, da dominação econômica e da legitimidade consensual (LEVY; SCULLY, 2007). Assim, interesses dos grupos dominados passam a ser os mesmos interesses do grupo hegemônico, tendo a mesma concepção de mundo do grupo dominante, mesmo que contrariando a atividade prática exercida pelo grupo subalterno (ALVES, 2010). Tal concepção de mundo é “provida de consciência crítica e coerência, é desagregada e ocasional”, sendo imposta pelo ambiente exterior, resultando em uma diferença entre o pensar e o agir, manifestando-se nas palavras e nas ações realizadas (ALVES, 2010).

Levy e Scully (2007), em artigo sobre a aplicação da hegemonia nas instituições, descrevem que a aplicação desta depende de uma articulação discursiva ideológica coerente e um conjunto de instituições que projetam uma liderança moral e intelectual das elites dominantes. Alves (2010), baseado em Gramsci, atribui a crítica de uma concepção de mundo como um fato político, transformado em um movimento cultural, produzindo uma atividade prática com objetivo de conservar a unidade ideológica do bloco histórico. Essa unidade é semelhante àquela que deve existir entre teoria e prática, sendo os intelectuais participantes das práticas realizadas no grupo social que representam e fazem parte, tornando-se intelectuais orgânicos (ALVES, 2010).

Da Costa e Coelho (DA COSTA; COELHO, 2016) baseando-se em Ernesto Laclau e Chantal Mouffe, caminham além do conceito gramsciano de hegemonia, desconstruindo o termo, saindo do aspecto essencialista do marxismo, ao analisarem de forma discursiva como as principais categorias marxistas (econômicas, políticas e ideológicas) foram construídas e se tais categorias ainda são válidas nos tempos atuais. Para Laclau e Mouffe (2001), a hegemonia é atingida quando forças sociais particulares assumem tal representação de totalidade de maneira radicalmente incomensurável, sendo a hegemonia universal como única maneira para uma comunidade política atingir essa totalidade. Tal força hegemônica não é predeterminada, mas sim atribuída temporariamente a quem representará um determinado tipo de verdade (DA COSTA; COELHO, 2016).

Laclau e Mouffe (2001) atribuem ao espaço discursivo em que ocorre a realidade social, as mediações hegemônicas, porém de maneira não dialética. Em uma visão pós-estruturalista, é atribuído o conceito de hegemonia dentro de um contexto indecidível de tomada de decisão, requerendo nos níveis mais profundos de contingência articulações hegemônicas (LACLAU; MOUFFE, 2001). A partir dessa perspectiva, quando um grupo consegue estabelecer-se surge uma articulação discursiva. Contudo, por ser o social um campo aberto existe uma profusão de demandas necessárias para evitar contingências (DA COSTA; COELHO, 2016). No momento que as articulações ultrapassam sua própria individualidade e ‘conversam’ com outras demandas, tornam-se universais, ou seja, um discurso político hegemônico (DA COSTA; COELHO, 2016). Esses discursos disputam espaço no campo da discursividade (DE MENDONÇA, 2007), gerando um antagonismo político (LEVY; SCULLY, 2007), observando, assim, a política como um conflito, sendo cada disputa discursiva um ato político, ganhando status de luta política aquelas geradas através de discursos que almejam modificar a realidade social vigente (DA COSTA; COELHO, 2016).

2.4.3 Poder

Sabe-se que dos elementos do discurso político – ideologia, hegemonia e poder – o último é mais difundido nas abordagens de gestão. Haugaard e Clegg (2009) mencionam que o conceito de poder é central para compreender a sociedade. Advindo da Filosofia Clássica com trabalho de Aristóteles sobre formas de governo considerando formas corruptas desde formas ilegítimas de poder. Para Maquiavel e sua obra '*O Príncipe*' (MACHIARELLI, 2019), o poder age como imagens de dominação e controle de maneira sutil, através da manipulação.

Hobbes (2004) descreve o poder como um fluxo da sociedade para o individual, tendo no ator político a criação da sociedade como produto arquitetônico, onde a busca por poder é violenta e coercitiva, constituindo um monopólio atrelado ao discurso como legitimador da soberania. Para Nietzsche (2008), poder é a capacidade de definir a realidade, a pessoa definindo algo como real e moral, criando condições de legitimidade. A partir de então, observa-se a legitimidade do poder como um fato social, substituindo formas mais rudes de dominação por outras mais sofisticadas e menos visíveis (HAUGAARD; CLEGG, 2009).

No início século XX, encontra-se nas ideias de Weber (2012) o entendimento do poder, da autoridade e da coerção respectivamente, exercido pela legitimidade ou pela violência. Após a Segunda Guerra Mundial, diante ao autoritarismo nazifascista, ocorreu uma concepção consensual de poder, como a capacidade de ação, constituindo uma oposição a coerção e a violência, um pré-requisito para agência (HAUGAARD; CLEGG, 2009).

Em uma vertente pós-estruturalista, as ideias de poder sempre tiveram conexão direta com a linguagem, sendo essa última elemento principal, pois define as possibilidades de significação da existência ao mesmo tempo que as limita (CLEGG, 1989). Através da linguagem que se constitui o senso de nós mesmos como subjetividades distintas (CLEGG, 1989), caracterizando que poder e subjetividade são condição e consequência de um para com o outro (KNIGHTS; WILLMOTT, 1989). Surge a subjetividade como um produto das relações de poder através das quais as concepções de identidade são geradas (KNIGHTS; WILLMOTT, 1989).

A partir desses conceitos, o pensamento sobre poder de Michel Foucault é desenvolvido, não como teoria, mas uma analítica de poder, determinando assim seus mecanismos, efeitos, relações em diferentes níveis da sociedade (MOTTA; ALCADIPANI, 2004). Essas relações de poder são construídas por meio de estratégias concebidas através do discurso, moldadas por variáveis contingenciais e históricas, condicionando a produção de enunciados dentro de um

contexto particular (TORFING, 2009). Conforme os sujeitos compreendem seu mundo nos termos do discurso propagado, suas práticas sociais reproduzem as percepções contidas nos discursos como uma ‘verdade’, ocorrendo devido, mas não somente, a uma combinação de poder e conhecimento oriunda de ativistas políticos ou ‘especialistas’, institucionalizando tais ‘verdades’ (KNIGHTS; MORGAN, 1991).

A partir disso, as pessoas regulam seu próprio comportamento e ações baseadas nas verdades institucionalizadas naquele contexto específico se desdobrando em três formas de como o sujeito desenvolve as relações de poder: (a) constituindo um determinado corpo em relação aos outros; (b) se constituindo àqueles corpos sociais em relação as categorizações autoritárias e; (c) constituindo-se um conhecimento de si mesmo, a si mesmo e em relação aos outros (CLEGG; COURPASSON; PHILLIPS, 2006). Existe uma inseparabilidade do poder e do conhecimento, pois o discurso não é simplesmente uma maneira de ‘ver as coisas’, mas está sempre incorporado nas práticas sociais quando se reproduz a maneira de ver as ‘verdades’ contidas naquele discurso (KNIGHTS; MORGAN, 1991), ou seja, ao se exercer poder está se constituindo conhecimento (MOTTA; ALCADIPANI, 2004). Essa ligação entre poder e conhecimento produz uma gama de significados e identidades, estando embutidas nas instituições, tecnologias ou dispositivos (TORFING, 2009). Assim, o poder “se produz a cada instante, em todos os pontos, ou melhor, em toda relação entre um ponto e outro. O poder está em toda parte; não porque englobe tudo e sim provém de todos os lugares” (FOUCAULT, 1999^a, p. 89).

O poder, portanto, é um campo entrecruzado de estratégias que forma e regula as identidades relacionais dos atores sociais e sua gama de ações apropriadas (FOUCAULT, 2014; TORFING, 2009). Provoca, dessa forma, regulações ocorrendo em espaços fechados, como um poder disciplinador (MOTTA; ALCADIPANI, 2004), vinculado ao ‘adestramento’ dos indivíduos, agindo de maneira modesta, calculada e permanente, distante dos grandes aparelhos de Estado (FOUCAULT, 2014). Este poder disciplinador torna os indivíduos dóceis e submissos, impondo um modelo, formando um corpo padronizado a partir de uma ideia de normalidade baseada na verdade estabelecida (MOTTA; ALCADIPANI, 2004). Estabelece-se uma vigilância hierárquica através de uma arquitetura padronizada, levando em conta o comportamento daqueles envolvidos (FOUCAULT, 2014), atuando de maneira “exaustiva, ilimitada, permanente e discreta” (MOTTA; ALCADIPANI, 2004).

Motta e Alcadipani (2004), baseando-se em Foucault (2014), demonstram que a arquitetura do poder disciplinar é o modelo ‘panóptico’, em metáfora a prisão onde todos são

vigiados por uma torre central e conseguem ter suas ações observadas constantemente, sem saber quando estão sendo vigiados. Dessa maneira, as disciplinas atribuídas a esse poder “permitem o controle minucioso do corpo, realizando a sujeição constante de suas forças impondo-lhe uma relação de docilidade-utilidade” (SARAIVA, 2007).

Por estar vinculado a qualquer fato da vida social, o poder está presente como forma de gerir a vida dos indivíduos de maneira coletiva, estando estes indivíduos “mergulhados” em um campo político (SARAIVA, 2007). Observa-se o poder como a “gestão calculista da vida” através das mais diversas formas de disciplinaridade para “obterem a sujeição dos corpos e o controle das populações”, gerando um biopoder (FOUCAULT, 1999a).

Este biopoder tem por objetivo gerar mais vida aos indivíduos, trazendo por perspectiva maior poder aos dominantes, evitando que este poder acabe pela morte deste indivíduo (FOUCAULT, 1999a). Assim, um indivíduo é subjetivamente livre, tendo seu comportamento normalizado (TORFING, 2009), sendo a base uma “[i]deologia como doutrina de aprendizagem, mas também do contrato e da formação regulada do corpo social” (FOUCAULT, 1999a). Surge, então, a biopolítica como forma de combater desvios da normalidade, “como uma curva normal geral”, agindo como uma forma de governabilidade da vida (MOTTA; ALCADIPANI, 2004, p. 121), ou seja, o exercício do biopoder.

2.5 INTEGRAÇÃO TEÓRICA

Como se observa, existe uma relação imbricada dos diferentes conceitos que norteiam esse trabalho. Dessa maneira, é fundamental relacioná-los a fim de elucidar dúvidas com relação ao caminho percorrido a partir de então. Primeiramente, é importante frisar que a unidade de pesquisa está relacionada ao discurso, prioritariamente ao discurso político. Entende-se por discurso político aquele decorrente da ação política atribuindo poder, carregado de ideologia e condicionante para uma hegemonia (VAN DIJK, 2008; WODAK, 2012). Cabe ressaltar que não se busca o discurso político em seu *backstage*, mas sim compreender seus efeitos a partir do *frontstage* (WODAK, 2009).

A partir dessa conceituação, entende-se por discurso estratégico aquele que legitima a atividade estratégica através das práticas discursivas, mobilizando e desmobilizando poder para atendimento das demandas dos diversos atores sociais envolvidos na organização (BALOGUN

et al., 2014; MAITLIS; LAWRENCE, 2003; PETTIGREW, 1977). Como sabe-se, todo e qualquer discurso compreende ideologia, hegemonia e relações de poder, elementos fundamentais para a prática social dos atores envolvidos (FAIRCLOUGH, 2016). Assim, o discurso estratégico se alia ao discurso político ao utilizar-se da política para sua legitimação (MAITLIS; LAWRENCE, 2003), formando as estratégias organizacionais como atividades práticas (HARDY; PALMER; PHILLIPS, 2000; MANTERE; VAARA, 2008; VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Como forma de promover a prática social, o discurso político usa ideologia, hegemonia e relações de poder. Para esse estudo, compreende-se como ideologia o conceito de Thompson (THOMPSON, 2011), como forma do estabelecimento ou sustentação de posições de dominação, através de fenômenos simbólicos, usando essa simbologia para estabelecer e sustentar relações de poder. Já o conceito de hegemonia está alicerçado em Laclau e Mouffe (LACLAU; MOUFFE, 2001), baseando-se no momento da articulação dentre os diversos discursos, que se ‘conversam’ atingindo sua universalidade. Essas articulações ocorrem através do antagonismo, sendo a política o ambiente para luta de mudança da realidade social vinculada à hegemonia dominante. Por fim, estabelece-se o conceito de poder por meio da disciplina baseando-se em Foucault (FOUCAULT, 2014), ao regular a normalidade dos sujeitos ao adestrá-los para uma arquitetura de comportamento padronizada. Devido ao poder ser onipresente cria-se um biopoder vinculado diretamente a vida daqueles sujeitos docilizados, condicionando sua existência àquela própria dominação, se utilizando de mecanismos de controle da normalidade – biopolítica – para governar a vida destes (FOUCAULT, 1999a, 2014).

Compreende-se, também, a NPM como parte do discurso neoliberal lançando mão do gerencialismo (GRUENING, 2001), calcado no papel fundamental do gestor como responsável essencial para o bom andamento organizacional, sem levar em consideração outros aspectos da vida organizacional, como a política e as relações sociais (KLIKAUER, 2013). Isso se deve, principalmente, à orientação para o mercado da abordagem NPM, considerando os cidadãos como simples consumidores dos serviços públicos prestados, condicionando a construção de políticas públicas baseadas em preceitos de concorrência (DIEFENBACH, 2009). Esse discurso é baseado na condição do ‘governo empresa’, que utiliza dos preceitos do neoliberalismo de redução do papel do Poder Público ao promover maior austeridade, precarização do trabalho público, diminuição da participação popular (DARDOT; LAVAL, 2017).

Por fim, tem-se a CMS como base da perspectiva utilizada nesta pesquisa, ao compreender a necessidade de enxergar de maneira crítica a gestão (FOURNIER; GREY, 2000). A CNS utiliza em grande medida dos discursos para compreender as estruturas de dominação, exploração e relações de poder inseridas no contexto organizacional, que evitam a emancipação dos sujeitos presentes nelas (ALVESSON; BRIDGMAN; WILLMOTT, 2009). Traz em seu âmago a desnaturalização da exploração e da dominação das elites organizacionais, provocada pela reflexividade, ao enxergar outras formas de realizar gestão, atribuindo um caráter anti-performativo, combatendo relações desiguais e/ou dominantes (ALVESSON; SPICER, 2012).

Se busca nesta pesquisa encontrar os elementos de análise originados dos conceitos apresentados. Advém da CMS a ideia de performatividade discursiva, ou seja, de criar performance através da troca discursiva (BUTLER, 2019). Como preceitos do gerencialismo e do neoliberalismo, aplicáveis na Administração Pública, estão os elementos de eficiência (busca pela perfeição, alheio as necessidades dos cidadãos), eficácia (fazer o necessário independente da norma jurídica vigente), economia (reduzir os gastos governamentais, mesmo que isso custe a vida dos cidadãos) e profissionalização (retirando o critério de servir ao público e inserindo o contexto de egoísmo e individualismo no âmago do serviço público) (DARDOT; LAVAL, 2017; KLIKAUER, 2013).

Nos conceitos de ideologia e hegemonia se busca identificar elementos da sociedade neoliberal, ou seja, a busca pela lucratividade, a vida condicionada a aspectos empresariais, porém de forma a justificar esse apreço pelo capital desmedido (LACLAU; MOUFFE, 2001; THOMPSON, 2011). No poder se busca identificar a docilização dos sujeitos (FOUCAULT, 2014) pertencentes à organização pública, mobilizando e desmobilizando poder (MAITLIS; LAWRENCE, 2003) em prol do administrador político desenvolver suas próprias demandas. Por fim, busca-se identificar a aceitação e adoção do discurso político como uma formulação estratégica (HARDY; PALMER; PHILLIPS, 2000; KNIGHTS; MORGAN, 1991). Com base nesses conceitos forma-se o escopo teórico desta dissertação, estando a relação de autores e elementos de análise dispostos no Quadro 4.

Quadro 4 - Resumo das origens teóricas

Dimensão	Capítulo	Conceito	Autores	Elementos de Análise	
Práticas Sociais	<i>Critical Management Studies</i>	Desnaturalização, anti-performatividade e reflexividade	Fournier; Grey, 2000	Performatividade	
			Spicer; Alvesson; Kärreman, 2009		
			Adler; Forbes; Willmott, 2007		
	Gerencialismo neoliberal e <i>New Public Management</i>	Gerencialismo	Discurso na CMS	Alvesson; Deetz, 2005	Eficiência, economia, eficácia e profissionalização
			Neoliberalismo	Dardot; Laval, 2017	
			Gerencialismo	Klikauer, 2013	
			<i>New Public Management</i>	Diefenbach, 2009	
				Andion, 2012	
				Hudon; Rouillard, 2015	
	O Discurso Político	Ideologia	Hegemonia	Thompson, 2011	Lucratividade e apreço ao capital
Poder			Laclau; Mouffe, 2001	Docilização dos sujeitos	
			Foucault, 2014		
	Discurso como formador da Estratégia	Discurso Estratégico como Recurso	Maitlis; Lawrence, 2003	Mobilização e desmobilização	
Práticas Discursivas			Hardy; Phillips, 2000	Aceitação e adoção discursivas	
			Knights; Morgan, 1991		

Fonte: próprio autor (2022)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo estão descritas as estratégias metodológicas que norteiam a pesquisa para o desenvolvimento deste trabalho. Primeiramente, será descrito o campo ontológico, epistemológico e paradigmático que orienta o delineamento da pesquisa. Após, ocorrerá o delineamento da pesquisa, demonstrando as estratégias que foram adotadas, bem como as técnicas de coleta e análise dos dados. Por fim, será caracterizado o campo de estudo e as origens dos dados. No Quadro 5, estão descritos os procedimentos metodológicos do presente trabalho.

Quadro 5 - Resumo dos procedimentos metodológicos

Natureza	Qualitativa
Abordagem	Exploratória
Estratégia de Pesquisa	Pesquisa Documental
Técnica de Coleta de Dados	Análise documental
Técnica de Análise de Dados	<i>Critical Discourse Analysis</i>
Finalização	Análise interpretativa dos dados coletados para alcance dos objetivos específicos propostos

Fonte: próprio autor (2022)

3.3 ONTOLOGIA, EPISTEMOLOGIA E PARADIGMA DA PESQUISA

Antes de adentrar no método escolhido para a pesquisa, é importante salientar preceitos ontológicos e epistemológicos que norteiam a mesma. Como menciona Saccol (2009), há necessidade de reflexão sobre a visão de mundo e da construção do conhecimento que embasa a pesquisa, pois somente assim é possível avaliar a qualidade, consistência e a coerência estratégica desta. Portanto, elencar claramente a ontologia, a epistemologia e por conseguinte o paradigma fundamentam como a pesquisa se desenrola.

Saccol (2009) conceitua ontologia como “a questão do ser, à nossa compreensão sobre como as coisas são” (p. 252). Existem duas visões ontológicas: uma realista, pautada na realidade natural das coisas, independente daquilo que percebemos e construímos a respeito do mundo; outra subjetivista que o mundo existe somente quando este é percebido pelo observador, passando a existir a partir de sua construção mental (SACCOL, 2009). Entre estes dois extremos existe uma ontologia que considera “a realidade social um produto da negociação e

compartilhamento de significados entre as pessoas”, se considera como a realidade é percebida e criada na coletividade, através das “percepções do mundo que compartilhamos em sociedade” (SACCOL, 2009, p. 252), ou seja, intersubjetivo.

Em sentido amplo, a perspectiva CMS está inserida em um contexto intersubjetivo, pois deixa clara sua distância com o objetivismo e o cientificismo (GREY; WILLMOTT, 2005), se aproximando de uma linha epistemológica construtivista (ALVESSON; BRIDGMAN; WILLMOTT, 2009; GREY; WILLMOTT, 2005). Essa aproximação também é fruto de uma das teorias fundamentais da CMS, no caso a Teoria Crítica (ALVESSON; DEETZ, 2005), baseando-se numa lógica dialética, contrária ao positivismo – seja ele empirista ou lógico (BATISTA-DOS-SANTOS; ALLOUFA; NEPOMUCENO, 2010).

Tratando especificamente do estudo dos discursos na CMS, Grant et. al. (GRANT; IEDEMA; OSWICK, 2009) demonstram quatro abordagens: a microssociológica, a análise crítica do discurso, a pós-moderna e a laclauiana. A abordagem microssociológica, baseada na etnometodologia, está voltada à (re)construção de significados, como a manifestação discursiva em forma de práticas, regendo formas de falar sobre objetos e assuntos aceitáveis, ao mesmo tempo que exclui a maneira que é falado ou conduzida a construção de conhecimento sobre estes objetos (GRANT; IEDEMA; OSWICK, 2009). A análise crítica do discurso (FAIRCLOUGH, 2016), baseada em Foucault, Bourdieu, Derrida e Lyotard, é orientada para a performance de significado do discurso proferido, conectando poder e discurso (GRANT; IEDEMA; OSWICK, 2009). Já a pós-moderna, baseia-se na fluidez e na natureza contraditória da comunicação, sendo os significados criados, apoiados e recriados por meio de interações discursivas ou performances dos atores sociais (GRANT; IEDEMA; OSWICK, 2009). Por fim, a abordagem laclauiana, baseada no pensamento de Ernesto Laclau (LACLAU; MOUFFE, 2001), enxergando no discurso propriedades mais abstratas e mais materiais, sendo uma prática social colocada de forma ampla e manifesta (GRANT; IEDEMA; OSWICK, 2009).

Knights e Morgan (1991) demonstram que, através do discurso, é possível legitimar estruturas de poder e as desigualdades de recursos na gestão estratégica, sendo essa uma prática organizacional (BLOM; ALVESSON, 2015). Considera-se, portanto, a gestão estratégica como uma forma de mobilizar recursos a fim de fortalecer quem está no comando da organização, sendo esse discurso - promotor de desigualdades – usado em organizações públicas como também nas privadas (BLOM; ALVESSON, 2015).

Partindo dessa premissa, Blom e Alvesson (2015) encontram maneiras de agregar a estratégia em um contexto de crítica à gestão estratégica baseada na simples alocação de recursos ao darem um ‘sabor’ crítico, novo e, por vezes, radical. Em primeira consideração está a estratégia como poder, reconhecendo seu caráter político (MCCABE, 2010; PHILLIPS; DAR, 2009), visualizando a estratégia como um campo de batalha onde todos competem pelos ‘doces’ associados a estratégia (BLOM; ALVESSON, 2015).

Uma maneira crítica de analisar a estratégia sob essa abordagem é identificar grupos privilegiados e não privilegiados, incluindo forças históricas, ideológicas e socioeconômicas que moldam as condições para a estratégia na análise (PHILLIPS; DAR, 2009). Outra consideração é a difusão da gestão estratégica da maneira como os estrategistas legitimam sua participação e relações de poder (KNIGHTS; MORGAN, 1991), com preocupação na forma como o estrategista se utiliza da estratégia para propagar sua influência, prestígio e bem-estar, observando as práticas ‘mundanas’ desta (LAINE; VAARA, 2007; MANTERE; VAARA, 2008). Em outra vertente está a irracionalidade e a não racionalidade da estratégia, considerando que negócios são difíceis de operar racionalmente e que a irracionalidade prevalece (BLOM; ALVESSON, 2015).

Finaliza-se com as consequências e a performatividade da gestão estratégica e o anti-estrategialismo, nos quais as consequências não intencionais são levadas a cabo levantando questões sobre o impacto do poder nas decisões estratégicas tanto para fornecedores, clientes, comunidades, condições de trabalho e meio-ambiente, usando dos recursos para maximização dos resultados (PHILLIPS; DAR, 2009; SPICER; ALVESSON; KÄRREMAN, 2009), como também o uso da estratégia como força colonialista, colocando a ‘estratégia como uma fantasia’ (BLOM; ALVESSON, 2015).

Andion (2012), em revisão aos paradigmas da gestão pública, baseou-se nos paradigmas dos Estudos Organizacionais de Burrell e Morgan (2019), para localizar onde cada vertente de administração estava centrada. Devido ao seu caráter gerencialista e economicista, a NPM está vinculada a um paradigma funcionalista, fortemente arraigado a uma sociologia da regulação, de caráter objetivista, preocupada com a ordem social (BURRELL; MORGAN, 2019). Em contraponto, um paradigma contrário ao funcionalismo está vinculado a uma crítica às bases de dominação burocrática e suas justificações ideológicas, lançando mão de elementos de mais autonomia e responsabilidade (DENHARDT; CATLAW, 2017), em estrita consonância com preceitos da CMS de desenvolver maior emancipação dos atores sociais presentes nas organizações (GREY; WILLMOTT, 2005). Portanto, a crítica a organização pública passa por

um paradigma humanista radical, preocupado com o desenvolvimento de uma mudança social radical, através de um caráter próximo ao subjetivismo, tomando por base que o ser humano é dominado por superestruturas ideológicas e pelo *status quo* (BURRELL; MORGAN, 2019).

Vaara (2014) demonstra que uma estratégia de pesquisa para analisar a subjetividade do discurso organizacional, bem como elucidar as relações de poder, as ideologias e a hegemonia presente nas organizações, pode ser a *Critical Discourse Analysis* (CDA)⁴. Inúmeros trabalhos se utilizam da CDA para análise sendo em abordagem direta analisando a subjetividade discursiva e relações de poder (LAINE; VAARA, 2007; MANTERE; VAARA, 2008), a legitimação e naturalização dos discursos estratégicos (HARDY; PALMER; PHILLIPS, 2000), para identificar elementos ideológicos (HODGE; CORONADO, 2006; KNIGHTS; MORGAN, 1991) e em abordagem transversal com análise de discurso foucauldiana (EZZAMEL; WILLMOTT, 2008; MCCABE, 2010).

Deste modo, a escolha natural para a construção da estratégia de pesquisa está baseada em uma ontologia intersubjetiva, ao agregar componentes da realidade e da subjetividade (SACCOL, 2009), sob uma epistemologia construtivista, conforme preceitos da CMS (ALVESSON; BRIDGMAN; WILLMOTT, 2009; GREY; WILLMOTT, 2005). Como perspectiva paradigmática, está dentro de um contexto humanista radical, ao avaliar as estruturas de dominação e propor uma ruptura rumo a emancipação dos sujeitos (BURRELL; MORGAN, 2019), se usando do pós-estruturalismo (FOUCAULT, 2014; LACLAU; MOUFFE, 2001), uma das origens da CDA (FAIRCLOUGH, 2016; HARDY; PALMER; PHILLIPS, 2000), observando uma estratégia de pesquisa documental.

3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Compreender fenômenos sociais é estudar o “significado da vida das pessoas, nas condições da vida real”, representando opiniões e perspectivas dessas pessoas, abrangendo o contexto de vida, esforçando para usar “múltiplas fontes de evidência em vez de se basear em uma única fonte” (YIN, 2016, p. 22). Pode-se considerar a pesquisa qualitativa com essa finalidade, explorando o comportamento social em seu contexto local, sem utilizar-se de

⁴ Apesar de existir uma tradução em português do termo (Análise Crítica do Discurso), foi preferido manter o mesmo em inglês para diferenciar o método/análise do conteúdo teórico por trás deste.

experimentos controlados, mas sim do contexto, expressões e das percepções dos participantes envolvidos na pesquisa (YIN, 2016).

Na CMS, a perspectiva da crítica baseada na Teoria Crítica, pressupõem a escolha de métodos críticos para sua análise seja através de uma epistemologia realista ou subjetiva (DUBERLEY; JOHNSON, 2009). Contudo, como menciona Fournier e Grey (2000), existe na CMS uma profusão de teorias neomarxistas e pós-modernas que também realizam a crítica. Neste sentido, a teoria pós-estruturalista, componente da CMS (JONES, 2009), enxerga os discursos como representações dos interesses individuais daqueles que o criam (FLICK, 2009), constituindo objetos e sujeitos, que conjuntamente com a linguagem, arranja e naturaliza o mundo de uma maneira específica, assim informando a prática social (ALVESSON; KARREMAN, 2000).

Deste modo, para compreender como os fenômenos organizacionais são socialmente construídos, a CDA surge como uma consistente maneira de interpretar essas perspectivas, ligando tais construções organizacionais e suas relações de poder social e as estruturas de dominação através das formas de exploração dos discursos locais com aqueles existentes em níveis organizacionais (BALOGUN *et al.*, 2014). Alia-se também ao fato da CDA, como método de análise, enxergar o discurso, ao identificá-lo como parte de uma prática social, dentro de um contexto complexo que constitui o mundo (VAARA, 2014). Observar os discursos constituidores da estratégia é, portanto, uma forma de enfatizar a existência de uma estrutura social dos discursos, sendo esses tanto produtos quanto produtores dessa estrutura, tendo efeitos nas estruturas e sendo determinado por elas (FAIRCLOUGH, 2003).

3.4.1 Estratégia de pesquisa

O objeto da pesquisa documental é localizar evidências a partir de dados colhidos por meio de documentos (FLICK, 2009). Esses documentos devem ser interpretados de forma não estática, mas sim como “redes de ação” (PRIOR apud FLICK, 2009, p. 231), devendo ser enxergados como meios de comunicação. Pesquisar documentos tem por característica a busca por informações nos documentos sem tratamento científico, em outras palavras, são fontes primárias de dados (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009).

Ponto importante na pesquisa documental está relacionada ao contexto onde aquele documento foi produzido (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009). A partir dessa análise é possível compreender as “particularidades da forma de organização” (p. 9). Também é

fundamental conhecer os autores daquele documento, a fim de oferecer credibilidade ao texto (*corpus*) (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009). Evita-se dessa maneira distorções ou erros daquilo que foi extraído (FLICK, 2009). É importante salientar a origem do documento, verificando se aquele os autores são testemunhas diretas ou indiretas daquilo que foi relatado.

Documentos retirados do ambiente online incorrem em sua intertextualidade, tanto citando outros documentos, quanto outras conexões online (FLICK, 2009). Outra característica é a não linearidade, pois o usuário – sujeito leitor daquele documento – não necessita seguir uma estrutura linear de início, meio e fim (FLICK, 2009).

3.4.2 Técnicas de coleta de dados

A pesquisa foi baseada na coleta de objetos documentais servindo para compreensão de informações não diretamente observáveis (YIN, 2016). Yin (2016) demonstra que existe uma profusão de documentos que podem ser analisados. Sugere-se, portanto, elencar uma gama dos tipos de objetos a serem coletados, seu escopo e quantidade, para se ter uma ideia de como será a coleta de tais informações, sendo fundamental revisar os dados resultantes de maneira preliminar a fim de observar novas necessidades ou exclusões de conteúdo (YIN, 2016). Com relação à análise documental, foram coletados discursos proferidos pelos gestores públicos de domínio público no período compreendido entre abril e agosto de 2021.

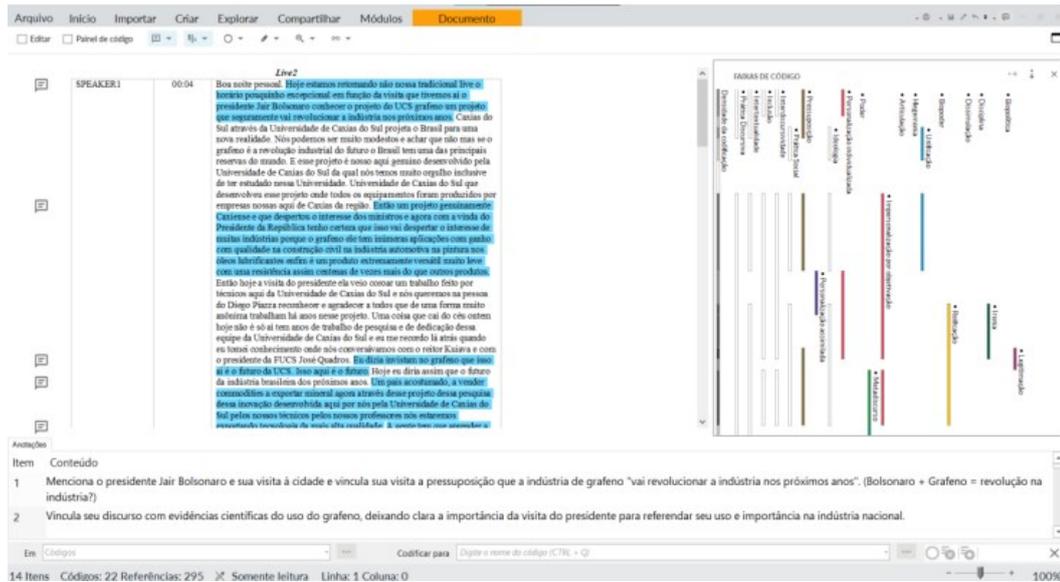
Anterior à análise dos dados coletados, procedeu-se a preparação deles com a transcrição do áudio extraído dos vídeos caracterizados como *lives*, de domínio público, disponibilizados na página oficial da Prefeitura na rede social Facebook™. A escolha por *lives* se deu pela facilidade no acesso, bem como por sua publicização estar disponível ao grande público. Foram considerados como recorte temporal os vídeos publicados no período compreendido entre abril e agosto de 2021, totalizando em torno de 2 horas de discursos, não preocupando-se com os sujeitos que proferiram estes discursos. Após extração do áudio completo dos vídeos disponibilizados, a transcrição foi realizada utilizando o *software* NVivo Transcription™ para realização das análises.

Através do *software* utilizado nas transcrições foi possível identificar os tempos em que cada sujeito se expressava, de forma a evitar falas entrecortadas. As saídas em formato de texto, foram utilizadas como *corpus* para a codificação das subcategorias elencadas, tornando assim mais fácil identificação dos trechos dos discursos. Cabe destacar que não houve distinção entre

o pertencimento das subcategorias, ou seja, se estas se enquadravam às práticas sociais ou discursivas.

Como demonstrado por Araújo *et. al.* (2018), é possível considerar os discursos com um único *corpus*, facilitando assim a codificação das categorias. Contudo, cada *corpus* discursivo foi segmentado por parágrafos, conforme preconiza a metodologia utilizada como técnica de análise dos dados, a *Critical Discourse Analysis* (CDA) (FAIRCLOUGH, 2016). Nesta segmentação foi levado em consideração o sujeito enunciador, quando havia dois sujeitos em mesmo *corpus*. Além da codificação realizada, no *software* NVivo™ foi utilizada a função de ‘anotações’, facilitando assim as análises dos trechos destacados. Uma visão geral da codificação está destacada na Figura 5.

Figura 5 - Visão da codificação no software NVivo



Fonte: próprio autor (2022)

3.4.3 Técnica de análise dos dados

Os dados coletados foram analisados com base na metodologia CDA (FAIRCLOUGH, 2016; MAGALHÃES; MARTINS; RESENDE, 2017), que detém enfoque nos microelementos textuais, levando em consideração a intertextualidade, a interdiscursividade e a ordem discursiva (VAARA, 2014). Seu uso é propício para realização de críticas a problemas sociais (MAGALHÃES; MARTINS; RESENDE, 2017). Vale ressaltar que, diferentemente de outros métodos, que analisam textos e falas e que ocorre o distanciamento do pesquisador, esse tipo de prática não acontece na CDA. Pesquisadores que adotam esse método de análise deixam

claro suas posições políticas e sociais, tomando claramente partido, participando ativamente “de modo a desafiar a ordem dominante” (MISOCZKY, 2010, p. 130).

Como elucidada Magalhães et. al (2017), a CDA é uma abordagem teórico-metodológica que busca enxergar como se comporta a sociedade contemporânea através de uma lente crítica observando situações de opressão, dominação, exploração, entre outras. Neste ponto, deve-se buscar como o discurso age na justificação destes mecanismos de controle, ao responder algumas questões:

i) trata-se de uma situação concreta de injustiça, desigualdade social, manipulação do poder ou controle? ii) A linguagem é utilizada de modo específico, institucionalizado e rotineiro, como meio de representar de modo desfavorável o(s) grupo(s) em desvantagem? iii) A linguagem é utilizada de modo específico, institucionalizado e rotineiro, como meio de direcionar a compreensão do problema? iv) A linguagem é utilizada de modo específico, institucionalizado e rotineiro, como meio de construir uma identidade social específica? v) A investigação do problema pode esclarecer a situação em si e contribuir para o fortalecimento dos grupos e pessoas em desvantagem? (MAGALHÃES; MARTINS; RESENDE, 2017).

Como demonstrado no subcapítulo ‘*Discurso como formador da estratégia*’, a legitimação da estratégia pelo discurso ocorre por meio da naturalização das práticas sociais, de efeitos performativos das práticas discursivas ao priorizarem interesses ideológicos de alguns em detrimento de outros (BAETA; BRITO; SOUZA, 2014; KORNBERGER; CLEGG, 2011; VAARA; KLEYMANN; SERISTO, 2004). Hardy et. al. (2000) demonstram como declarações discursivas podem ser combinadas com enfoque na análise contextual das ações de grupos e indivíduos específicos. Também é possível identificar como a análise da legitimação compreende diversos tipos de dados textuais, incluindo documentos corporativos, entrevistas e textos midiáticos (VAARA; KLEYMANN; SERISTO, 2004).

Para identificar aspectos ideológicos no discurso estratégico é obrigatória a escolha de perspectivas teóricas específicas, como utilizadas por Knights e Morgan (1991) ao se basearem em Foucault (FOUCAULT, 1980). Em mesma sintonia, Levy et. al. (2003), baseando-se em Antonio Gramsci, exploram e analisam a natureza hegemônica do discurso estratégico, implicando que este discurso é parte de uma reconstrução contínua das relações hegemônicas presentes nas organizações.

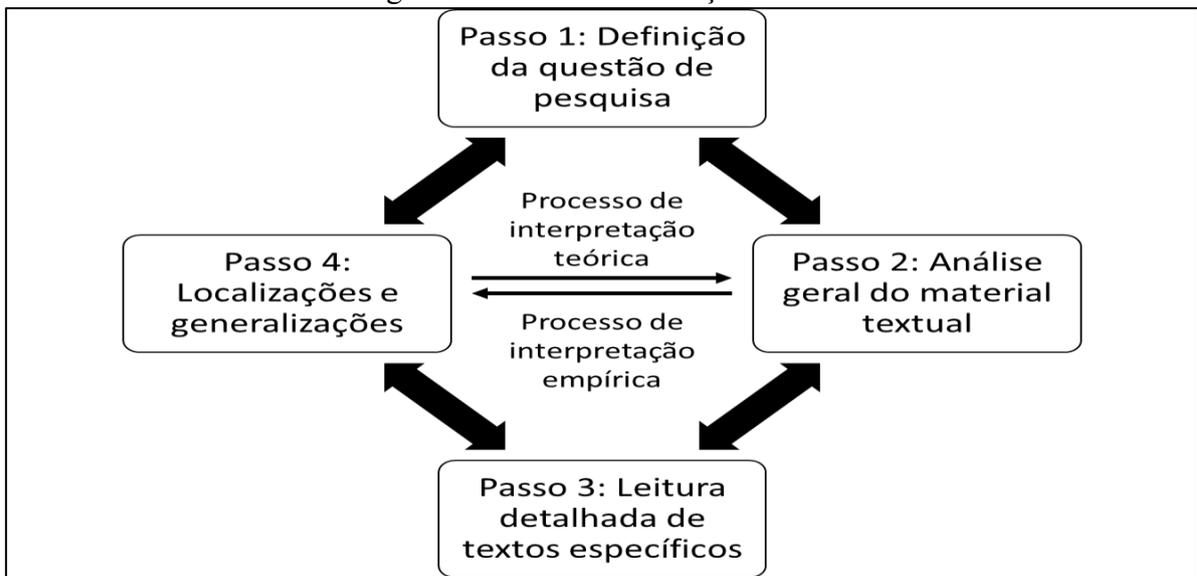
Devido à amplitude de possibilidades, a CDA pode ser aplicada de várias maneiras. Contudo, a abordagem inicial utilizada baseia-se na proposta por Vaara (2014):

- a) Definição de questões de pesquisa que refletem uma orientação crítica;

- b) Análise geral do material textual resultando uma seleção de amostras textos;
- c) Leitura atenta de textos específicos e;
- d) Elaboração dos resultados e sua generalização colocando em contexto mais amplo.

Porém, isso exige um constante refinamento das ideias teóricas com um acurado aumento da compreensão do fenômeno empírico, sendo necessário um movimento de ‘ir e vir’ entre a teoria e os dados empíricos quanto necessário, sendo este um modelo de abdução (VAARA, 2014), conforme Figura 6.

Figura 6 - Modelo de abdução da CDA



Fonte: adaptado de Vaara (2014)

Por sua vez, Fairclough (2012) considera a análise como estrutura analítica um modelo de cinco estágios, “combinando elementos relacionais com elementos dialéticos” (p. 312), em outras palavras, utilizando-se de uma abordagem negativa ao problema com uma apreciação positiva para sua solução. No primeiro estágio, é dado enfoque a um problema social por meio de um aspecto semiótico, em claro enfoque à crítica dos problemas sociais, baseando-se em critérios emancipatórios, nos quais existam sujeitos sem voz ativa ou oprimidos. Observa-se que inexistente o problema social, sendo esse passivo de intensos debates pelo modo que se enfatiza as suas características.

No segundo estágio, aborda-se o problema por meio de diagnóstico indireto, mencionando os obstáculos a serem superados, considerando a interrelação das práticas sociais, como também a relação com a semiose e outros elementos de práticas sociais e as características discursivas. Para tanto, é importante verificar as ordens sociais estabelecidas e seus aspectos semióticos (ordens de discurso) que mantém a estruturação social atribuindo “uma ordenação

social particular das relações entre os vários modos de construir [...] diversos discursos e gêneros” (FAIRCLOUGH, 2012, p. 310). É necessária uma investigação interdiscursiva para identificar como certos tipos de discurso, gêneros e estilos interagem, considerando sua forma híbrida (VAN DIJK, 2008).

No terceiro estágio, é necessário observar se a ordem social ‘necessita’ do problema em investigação para permanecer viva, sendo a ideologia elemento fundamental para a manutenção das relações de poder e dominação hegemônica (FAIRCLOUGH, 2012; LACLAU; MOUFFE, 2001). Isso ocorre através da ‘articulação’ – simbólica ou real – de forma a fixar seus significados, seja por meio da linguagem, das imagens ou construindo aspectos materiais em nosso entorno espacial (GRANT; IEDEMA; OSWICK, 2009), sendo possível a identificação das categorias teóricas a partir da articulação dessas com o discurso (OLIVEIRA; OLIVEIRA; MESQUITA, 2013).

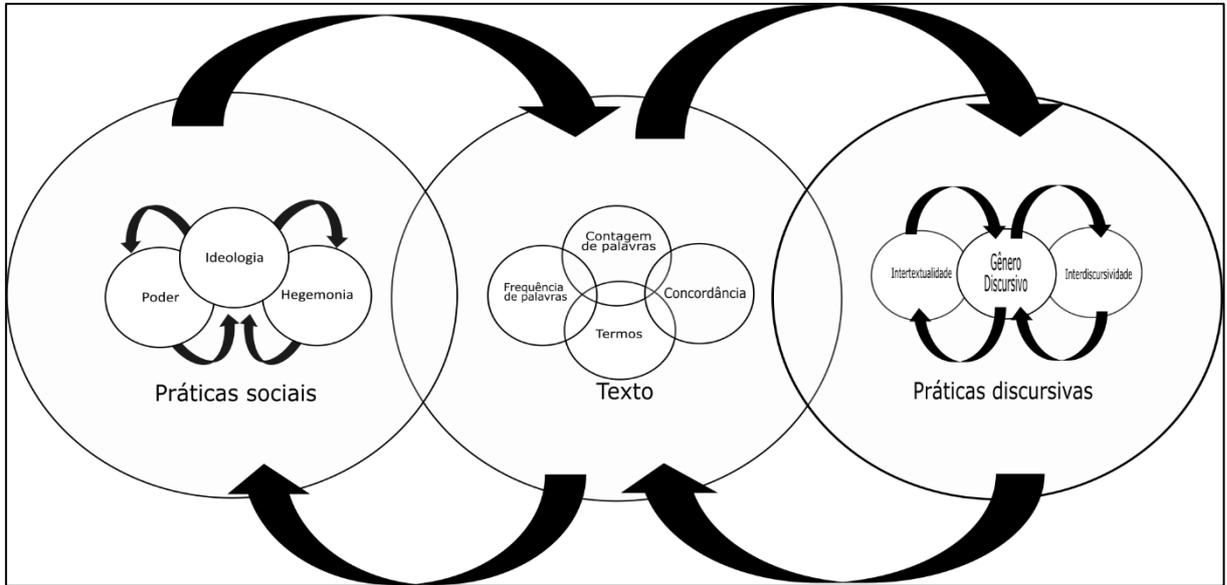
No quarto estágio, é necessária a transformação da apreciação crítica negativa em uma forma positiva, identificando mudanças necessárias, incompletas ou não iniciadas, apontando lacunas, deficiências e contradições dentro dos aspectos dominantes da ordem social (FAIRCLOUGH, 2012). Já no quinto e último estágio é o caminhar da reflexividade questionando de forma crítica a eficácia para contribuir com a emancipação social e redução das estruturas dominantes daquele problema apontado (FAIRCLOUGH, 2012, 2016).

Para superar tais etapas considera-se uma abordagem tridimensional, utilizando-se de uma análise das estruturas linguísticas no nível do texto, seguida das práticas discursivas e o comportamento dos atores sociais envolvidos, culminando com a análise daquilo que as pessoas fazem com o texto (VAARA; SORSA; PÄLLI, 2010). Portanto, a estrutura de análise parte da abordagem lexicométrica ao abordar o texto; seguida análise interpretativa das práticas discursivas no gênero discursivo, intertextualidade e interdiscursividade; culminando com a análise das práticas sociais com base na ideologia, hegemonia e a relações de poder (BATISTA JR.; SATO; MELO, 2018), conforme a Figura 7.

A análise lexicométrica está centrada em um procedimento metodológico e tecnológico com objetivo de tratar dados qualitativos sob uma ótica quantitativa para “caracterização topológica e combinatória de elementos lexicais de um corpus dado e delimitado” (DAMASCENO, 2008). Por meio desse procedimento, é possível identificar correlações e possíveis “dados implícitos nos registros de um corpus” (DAMASCENO, 2008), com uso de *software* para processamento (FROMM, 2004). Nessa pesquisa, foi usada parte da estratégia de

Fromm (FROMM, 2004) para análise, considerando: (a) frequência de palavras, (b) estatísticas de contagem de palavras, (c) seleção dos termos correspondentes a determinada área e (d) termos.

Figura 7 - Modelo tridimensional e categorias de análise



Fonte: baseado em Resende; Ramalho (2006) e Batista Jr.; Satoe Melo (2018)

Após análise lexicométrica, foi realizada a análise das práticas discursivas, levando em consideração as categorias de análise propostos pela CDA (BATISTA JR.; SATO; MELO, 2018; RESENDE; RAMALHO, 2006). No gênero discursivo, está relacionado a busca por aspectos semióticos do problema estudado com vínculo às ações dos atores nas práticas sociais, sendo aqueles que moldam a ação, operando com a inclusão dessa “percepção em sua constituição, estrutura linguística, funcionalidade, posições de produção e recepção” de acordo com as atividades desempenhadas pelos atores envolvidos (BATISTA JR.; SATO; MELO, 2018, p. 133). Existem diversos gêneros discursivos, de acordo com a origem do *corpus* (RESENDE; RAMALHO, 2006), sendo nesta dissertação trabalhado o gênero discursivo ‘lives’.

A intertextualidade está relacionada à produção de textos a partir de outros textos, discursos ou gêneros discursivos, transformando uns aos outros, levando em consideração a articulação entre as relações de poder hegemônico contida nos textos, caracterizando uma limitação aos sujeitos na produção desta (FAIRCLOUGH, 2016). Assim, os textos mudam de contexto criando uma recontextualização, através das negações, das ironias ou da pressuposição oriundas de outros textos (BATISTA JR.; SATO; MELO, 2018). Desta forma, existe a necessidade de distinção entre a citação direta ou indireta de vozes através da abertura para a

diferença (ampliando a dialogicidade discursiva) ou a pressuposição (anula as diferenças das vozes com alto grau de engajamento) (FAIRCLOUGH, 2003; RAMALHO, 2005).

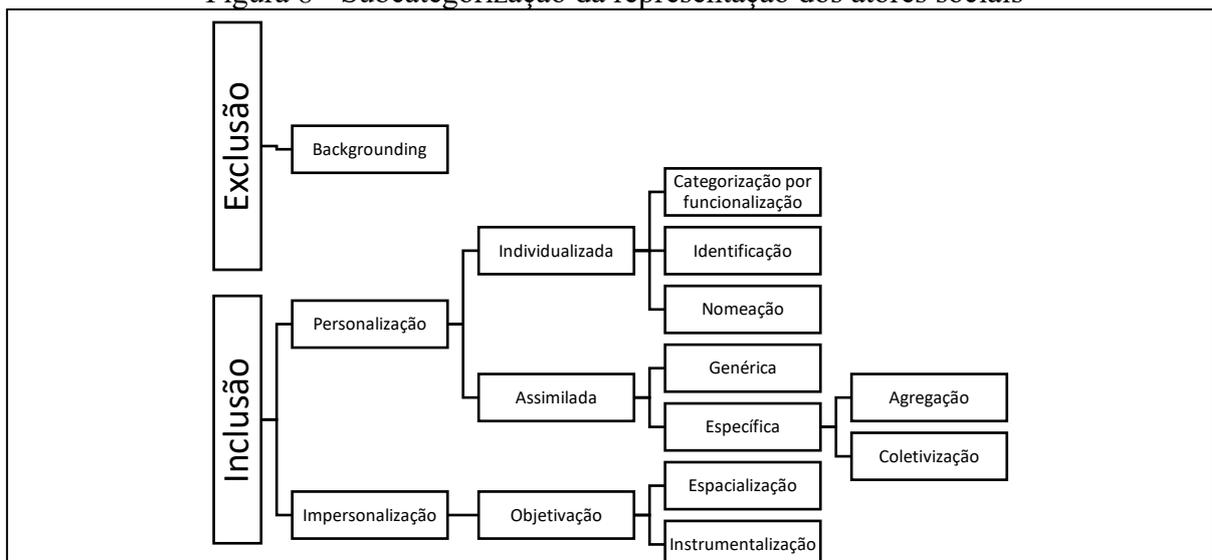
Nesta dissertação foi dado enfoque para as subcategorias pressuposição, metadiscorso e ironia, baseadas em Fairclough (2016), devido à proximidade com o tema. Na pressuposição são proposições (por exemplo ‘que’ ou ‘a’) já tomadas pelo produtor do texto como “estabelecidas ou dadas” que condicionam a significação posterior, com a capacidade de sinceridade ou manipulativas (p. 163). Na subcategoria de metadiscorso, estão expressões utilizadas para se distanciar a si próprio do texto, considerando como se fosse outro texto. Pode-se atingir essa subcategoria com uso de expressões evasivas (por exemplo, ‘um tipo de’), por meio de convenção particular (‘em termos científicos’), como metáfora (‘falando metaforicamente’), ou parafraseando ou reformulando uma expressão (FAIRCLOUGH, 2016). Já na subcategoria ironia os discursos ecoam um enunciado do outro, porém desde que os intérpretes compreendam o significado irônico do texto ecoado não é o significado do produtor do texto (FAIRCLOUGH, 2016). Este reconhecimento pode ser baseado em diversos fatores seja uma falta de combinação entre o significado aparente e o contexto, tom de voz do falante ou no texto escrito por argumentos entre aspas simples ou pressupostos dos intérpretes sobre as crenças e/ou valores dos produtores do texto (FAIRCLOUGH, 2016).

A interdiscursividade está relacionada ao identificar os discursos articulados e a forma como são articulados (FAIRCLOUGH, 2016). Para Resende e Ramalho (2006), uma subcategoria para analisar como são articulados os discursos e como estes representam as perspectivas particulares de mundo é a representação dos atores sociais. A forma como os atores sociais são representados no texto podem demonstrar o posicionamento ideológico destes em relação a suas atividades. Favorece, desta maneira, o desvelamento de suas ideologias nos textos e suas interações.

Com base na representação dos atores sociais (BATISTA JR.; SATO; MELO, 2018; FAIRCLOUGH, 2003; RESENDE; RAMALHO, 2006), é possível identificar se a agência destes atores está enfatizada ou ofuscada, ser representados por ações ou enunciados ou pode se presumir julgamentos de acordo com aquilo que fazem. Esses papéis são exercidos, de acordo com Van Leeuwen (2008), por processos de inclusão e exclusão, sendo que essas últimas podem nem mesmo deixarem rastros da representação destes atores. Dentre as inúmeras realizações linguísticas propostas por Van Leeuwen (2008), para identificação do papel dos atores sociais, foram utilizadas na presente dissertação as microcategorias exclusão e inclusão, com base no estudo realizado por Ramalho (2005), explicitado em sequência e pormenorizado na Figura 8:

- a) Exclusão por *backgrounding*: supressão do papel social é menos radical, sendo os atores sociais citados em uma parte ou outra do texto, sendo colocados em segundo plano;
- b) Inclusão por personalização individualizada: ocorre por meio do uso de nomes próprios ocorrendo a ‘categorização por funcionalização’ (pela função que ocupa no discurso), por ‘identificação’ daquilo que é permanente ou inevitável ao ator (sexo, classe social, idade, entre outros) ou pela ‘nomeação’ explícita em sua identidade única;
- c) Inclusão por personalização assimilada: atores também podem ser nomeados de maneira não individualizada, sendo demonstrados de forma ‘genérica’ através “do plural sem artigo e do singular com artigo definido ou indefinido” (RAMALHO, 2005), mas também de maneira ‘específica por agregação’ ao quantificar os atores ou ‘específica por coletivização’ de forma a representar os atores de forma não quantificada;
- d) Inclusão por impersonalização por objetivação: não personaliza os atores sociais sendo representados por meio de metonímias através das referências a um local ou algo relacionado a pessoa ou sua atividade, sendo neste caso utilizada a referência ‘espacialização’ com relação ao local relacionado ao ator e ‘instrumentalização’ em referência ao instrumento usado para a atividade daquele ator.

Figura 8 - Subcategorização da representação dos atores sociais



Fonte: adaptado de Van Leeuwen (2008)

Nas práticas sociais residem as concepções ideológicas do discurso localizadas nas estruturas textuais, ou seja, nas ‘ordens do discurso’, uma orientação que acumula e naturaliza a construção das normas e convenções (FAIRCLOUGH, 2016). Para Thompson (2011), a ideologia está presente na simbologia das expressões utilizadas, estando no estudo das maneiras como os sentidos estabelecem e sustentam relações de dominação. A ideologia, portanto, pode operar suas relações de dominação em cinco formas:

- a) Legitimação: por serem consideradas justas e dignas de apoio através de:
 - a. racionalização: construção de uma forma simbólica de construção racional que visa defender ou justificar um conjunto de relações ou instituições sociais persuadindo uma audiência de é digno de apoio;
 - b. universalização: acordos pontuais que servem aos interesses de alguns são apresentados como se servissem ao interesse de todos;
 - c. narrativização: por meio de histórias que traduzem como se houvesse legitimação por uma tradição, normalmente inventada.
- b) Dissimulação: por serem ocultadas, negadas ou obscurecidas ao serem representadas de uma forma que desvia a atenção através de:
 - a. deslocamento: termo usado para definir determinado objeto ou pessoa é usado para se referir a outro, mudando as conotações negativas ou positivas do objeto;
 - b. eufemização: “ações ou instituições ou relações sociais são descritas ou redescritas de modo a despertar valoração positiva” (p. 84);
 - c. *tropo*: uso de figuras de linguagem como forma simbólica podendo ser sinédoque, metonímia e a metáfora.
- c) Unificação: construção em nível simbólico de unidade que interliga os indivíduos em uma identidade coletiva, sem levar em consideração as condições ou diferenças que possam separá-los, através de:
 - a. padronização: utilização de um referencial padrão proposto como fundamento partilhado, deixando de lado diferenciais linguísticos de uma população;
 - b. simbolização: construção de símbolos de unidade, identidade e identificação coletivas, difundidas através de um grupo ou entre diversos grupos.
- d) Fragmentação: segmentação os indivíduos entre aqueles que podem se transformar dentro da dominação e aqueles que não podem, através de:

- a. diferenciação: ênfase naquilo que diferencia os grupos ou pessoas, dando suporte a características que os desunem;
 - b. expurgo: construção de um inimigo (interno ou externo) sendo “retratado como mau, perigoso e ameaçador e contra o qual os indivíduos são chamados a resistir coletivamente ou a expurgá-lo” (p. 87).
- e) Reificação: retratação de uma situação transitória como se essa fosse permanente, natural e atemporal, ao apagar a história considerando que ‘sempre foi desse modo’, através de:
- a. naturalização: um determinado estado de coisas é simbolicamente caracterizado como o resultado de um acontecimento natural;
 - b. eternalização: “fenômenos sócio-históricos são esvaziados de seu caráter histórico ao serem apresentados como permanentes, imutáveis e recorrentes” (p. 88);
 - c. nominalização: quando sentenças que descrevem a ação e os participantes que as executam são transformados em nomes, caracterizando uma nomenclatura a própria ação;
 - d. passivização: quando verbos são colocados na voz passiva.

Porém, nas práticas sociais também reside a hegemonia como “foco constante de luta sobre pontos de maior instabilidade entre classes e blocos [históricos] para construir, manter ou romper alianças e relações de dominação/subordinação” (FAIRCLOUGH, 2016, p. 127). Hegemonia, portanto, é um processo de articulação, onde os elementos sociais transformam-se quando ocorre o momento de um discurso político mais amplo (LACLAU; MOUFFE, 2001). Assim, a articulação – subcategoria da hegemonia – “é o processo que une várias demandas sociais como parte de um processo político sistemático” (RODRIGUES; DE MENDONÇA, 2017, l. 2601). Mesmo que elementos sociais tenham diferentes lutas e demandas particulares, eles estão unidos com mesmos objetivos políticos negativos em relação ao discurso dominante.

Outra subcategoria está no antagonismo surgindo “quando um percebe a presença do outro como sendo aquele que impede a sua completa existência, i.e., a experiência da própria identidade” (RODRIGUES; DE MENDONÇA, 2017, l. 2613). Está relacionado a constituição da identidade como sujeito, sendo uma construção política, ficando entre a articulação e a exclusão total de um elemento social.

Há também nas práticas sociais as relações de poder, como Fairclough (2016) menciona, o cimento entre a ideologia e a hegemonia. Considera-se como relações de poder as

subcategorias atribuídas a genealogia do poder em Foucault (2014), na qual, através da disciplina, se normaliza o discurso, caracterizando como ‘anormal’ o discurso não alinhado ideologicamente. Também como subcategoria está o biopoder como a caracterização da permanência dentro daquele discurso e finalizando com a biopolítica, como uma forma do próprio discurso combater os sujeitos ‘anormais’. Para realizar tais análises, faz-se necessária pontuar novamente a ideologia dominante dentro da NPM, o gerencialismo, descrito no subcapítulo 2.2. No Quadro 6 está um resumo das categorias de análise.

Quadro 6 - Relação de categorias de análise e autores

Discurso Dominante	Autor	Dimensões	Impactos	Categorias	Subcategorias	Autor
Gerencialismo	Klikauer, 2013, 2015	Texto	Descrito	Léxico-textual	-	Damasceno, 2008
		Prática Discursiva	Interpretado	Gênero	<i>Lives</i>	Carreon; Baronas, 2020
				Intertextualidade	Pressuposição	Fairclough, 2016
					Metadiscurso	
					Ironia	
		Interdiscursividade	Representação dos Atores Sociais	van Leeuwen, 2008		
		Prática Social	Explicado	Poder	Disciplina	Foucault, 1999a, 1999b, 2008
					Biopoder	
					Biopolítica	
				Ideologia	Legitimação	Thompson, 2011
					Dissimulação	
					Unificação	
Fragmentação						
Hegemonia	Reificação	Laclau; Mouffe, 2001				
	Articulação					
	Antagonismo					

Fonte: próprio autor (2022)

3.4.4 Campo de estudo

Apesar da caracterização do campo – administração pública – permear ao longo da presente dissertação, cabe uma melhor definição do local onde será realizado o estudo propriamente dito. Contudo, é importante salientar a preocupação do ente público, como instituição, para a participação da presente pesquisa, ao considerar o tema sensível. Deste modo, foram selecionados discursos oriundos de gestores públicos da Prefeitura Municipal de Caxias do Sul (denominada a partir de então como ‘Prefeitura’) para análise. Salienta-se, como demonstrado no item 3.2.2, que tais discursos são de domínio público, disponíveis e acessáveis por qualquer pessoa através dos canais oficiais da Prefeitura no FacebookTM. Como descrito na Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde que trata da ética em pesquisa no âmbito das ciências humanas e sociais (CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE, 2016), em seu Art. 1º, parágrafo único, inciso III, as pesquisas com informações de domínio público não necessitam de registro e nem avaliação pelo sistema CEP/CONEP.

A referida Prefeitura é composta por mais de 6.000 funcionários na Administração Direta⁵, dentre servidores públicos concursados, estagiários, agentes políticos e cargos de livre nomeação e exoneração – este último também conhecido pelo termo ‘cargos em comissão’ (CC), alocados em 18 secretarias municipais. Já na Administração Indireta constam duas autarquias, duas empresas públicas de economia mista e uma fundação, acrescentando mais de 1.000 funcionários entre estatutários, ‘celetistas’, estagiários e agentes políticos (CAXIAS DO SUL, 2021b). No momento da pesquisa, a gestão municipal está a cargo de Adiló Didomênico (doravante chamado de Adiló), prefeito eleito em 2020, após segundo turno, com 136.590 votos, em chapa com Paula Ioris (chamada doravante de Paula), atual vice-prefeita. Ambos são do Partido da Social-Democracia Brasileira (PSDB), mesmo partido do então presidente que realizou a reforma administrativa no país na década de 1990, o sociólogo Fernando Henrique Cardoso.

⁵ Corresponde à prestação de serviços públicos diretamente realizados pelo Estado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 TEMÁTICA DOS DISCURSOS

Como citado anteriormente os discursos proferidos pelo prefeito Adiló, pela vice-prefeita Paula e demais secretários (Katiane da Silvieira, João Uez e Helen Machado), foram coletados no período compreendido entre abril e agosto de 2021, publicados na página oficial da Prefeitura na rede social *Facebook*. Vale destacar que os discursos demonstram ações, resultado das práticas estratégicas (BALOGUN *et al.*, 2014), sendo legitimados pelos discursos (HARDY; PALMER; PHILLIPS, 2000). Foram escolhidos oito discursos tendo as suas temáticas resumidas no Quadro 7.

Quadro 7 - Temática dos discursos coletados para análise

<i>Live</i>	Temas Abordados	Data da Publicação	Participantes
1	Reposição salarial dos servidores públicos	30 de abril	Adiló
	Doação de medicações para combate à covid-19		
2	Visita do presidente da República à cidade	09 de julho	Adiló
	Produção local de grafeno		
	Regularização fundiária		
3	Isenção de taxa de água para empresas públicas	23 de julho	Adiló e João
	Projeto de lei sobre regularização fundiária		
4	Rainhas e princesas da Festa Nacional da Uva	30 de julho	Adiló e Katiane
	Moradores de rua		
5	Assistência social na cidade	16 de julho	Adiló e Paula
	Cursos para jovens em vulnerabilidade social		
	Programa de conscientização de descarte de lixo		
6	Programa de paisagismo municipal	02 de julho	Adiló
	Seis meses de gestão		
	Moradores de rua		
	Futuro aeroporto		
7	Parcerias público-privadas	06 de agosto	Adiló
	Novo sistema de processos eletrônicos		
	Novo aterro sanitário		
	Sistema de liberação de alvarás para novas empresas		
	Plano de proteção e combate a incêndios das escolas públicas municipais		
Comércio ambulante			
8	Situação financeira da empresa pública de coleta de lixo	13 de agosto	Adiló e Helen

Fonte: próprio autor (2022)

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO GÊNERO DISCURSIVO E ANÁLISE LÉXICA

Os discursos foram analisados com base nas categorias elencadas no subcapítulo 3.4.2, utilizando-se o software Nvivo™ em sua versão de março de 2020. Baseando-se Araújo et. al. (2018), foram agrupadas em categorias e subcategorias conforme salientado no Quadro 6. Desta forma, foi possível identificar o gênero discursivo *live*, que contém informações relevantes para a pesquisa.

Este termo *live* deriva do conceito de *live streaming*, uma transmissão ao vivo de um conteúdo, tal qual uma emissora de televisão realiza. Contudo, a possibilidade de transmissão ao vivo de conteúdo, sobretudo visual, por qualquer pessoa democratiza o acesso a geração de informação. Portanto, um discurso proveniente se torna democrático e rompe com o discurso hegemônico presente na sociedade ao possibilitar a manifestação contrária a ideologia dominante (CARREON; BARONAS, 2020).

Contudo, o uso de *lives* de forma a propagar um discurso político possibilita outra forma de contato com o público, operando sob a lógica de um duplo esquecimento: (a) esquecem-se os intermediários no processo comunicativo e; (b) esquece-se que a aproximação é um mero efeito (CARREON; BARONAS, 2020). Não há mais distinção entre o público e o privado, tornando uma relação de “extimidade” (MAINGUENEAU, 2020), com quem ouve/vê a mensagem. Assim, o sujeito político torna válida sua imagem a partir da extimidade, retirando mediador entre o sujeito apresentado nas antigas transmissões ao vivo da televisão, sendo possível aos destinatários do discurso também promovem discursos (CARREON; BARONAS, 2020).

Carreon e Baronas (2020), baseando-se em Maingueneau (2020) mencionam que o discurso proveniente do ambiente web – *lives* incluso – é construído sobre uma encenação singular da enunciação, ou seja, através de uma formação particular da ideologia e das posições de sujeito inerentes ao enunciado (GUIMARÃES, 2020). Assim, a cenografia (MAINGUENEAU, 2020) surge como forma dos sujeitos desempenharem um papel ligado a construção de sentido daquela enunciação (CARREON; BARONAS, 2020). Desta forma, cada *live* predispõe uma cenografia determinada para cada tipo de público.

Foram selecionadas oito *lives* coletadas da página da Prefeitura no Facebook, com duração média de quinze minutos cada. Em quatro *lives* há apenas um sujeito, neste caso o

Prefeito Adiló, enquanto nas *lives* restantes existem dois sujeitos, Adiló acompanhado ou de um secretário ou da própria Paula, sua vice, conforme demonstrado no Quadro 7. Observa-se que o papel do secretário serve como legitimador do discurso proferido pelo Prefeito, oferecendo informações e dados que corroboram para as colocações deste. Exemplo deste comportamento está relatado em uma dessas *lives*, quando Adiló acompanhado da responsável pela assistência social da cidade, é interrompido com as falas “isso mesmo” ou onomatopeias de concordância como “aham”. Essa prática se utiliza da categoria articulação (LACLAU; MOUFFE, 2001), em que discursos diversos se articulam em torno de uma ideia dominante, ideia essa declarada no capítulo seguinte.

Outra característica do discurso *live* está nos comentários realizados pelos outros sujeitos presentes, neste caso os usuários. Estes, por sua vez, participam dos discursos como menciona Carreon e Baronas (2020), por meio de comentários realizados de maneira sincrônica. Não cabe nesta pesquisa a análise dos comentários realizados durante a *live*, entretanto um ponto importante a se destacar é a influência destes sujeitos no discurso proferido, podendo ocasionar mudanças no comportamento dos sujeitos que estão promovendo o discurso. Em que pese o discurso estilo *live* conter maior tempo de duração, aquelas analisadas dispõem apenas uma média de 15 minutos cada, provavelmente devido à característica comum em todas: o discurso ocorre semelhante a um informativo das ações que a gestão pública realizou durante os últimos dias.

Para realizar a análise léxica foram divididos os discursos de acordo com o sujeito enunciador do discurso, neste caso Adiló, Paula ou secretários, conforme Tabela 6, onde figuram as duas palavras mais mencionadas, com percentual global acima de 10%. É importante salientar a presença constante das palavras ‘trabalho’ e da palavra ‘gente’ em todos os discursos proferidos pelos enunciadores, demonstrando uma preocupação com relação a forma como o trabalho se desenvolve e o pertencimento dessa relação com as pessoas.

Também outro ponto relevante é com relação a palavra ‘Caxias’, nome reduzido da cidade onde a prefeitura está localizada, mencionado diversas vezes por Adiló. Isso demonstra interesse com a cidade ou preocupação com a cidade, pois reforça seu vínculo com o município e suas ações que ocorrem dentro dele. Entretanto, não figura dentre as palavras mais citadas o termo ‘servidor’ por nenhum dos sujeitos discursivos, reforçando o tratamento em apenas um dos discursos.

4.4 ANÁLISE DOS DISCURSOS

Como ponto de partida para analisar os discursos de maneira crítica, é identificar o papel ideológico presente nos discursos. Na presente pesquisa o objetivo está em identificar a ideologia, hegemonia e relações de poder nos discursos políticos proferidos. Entretanto, é fundamental a compreensão de cada contexto no qual o discurso está inserido para compreender como são formados conceitos a partir destes discursos (FAIRCLOUGH, 2016), para analisar as práticas discursivas e práticas sociais destes discursos. Desta forma, será conduzida, para cada discurso uma análise do contexto em que ele se encontra, seguida das análises.

4.4.1 Discurso 1

Ocorrido no final de abril de 2021, o primeiro discurso analisado foi a primeira tentativa de Adiló realizar um contato direto com a população utilizando as redes sociais e o gênero discursivo *live*. Apesar de tal expediente ser usado por alguns políticos, sobretudo parlamentares, foi o então presidente da República- Jair Bolsonaro - quem iniciou esse formato de comunicação meses antes. Quando tal comunicação direta foi estabelecida por Adiló, a pandemia de covid-19 estava em seu ápice. A vacinação contra essa doença avançava a passos lentos, tendo iniciado de fato em janeiro do mesmo ano. Na cidade de Caxias do Sul em específico iniciou em 19 de janeiro, com a vacinação de profissionais da saúde e idosos, estes últimos por faixa etária de acordo com o Programa Nacional de Imunizações (PNI) estabelecido pelo Ministério da Saúde (BRASIL, 2021a).

Anterior ao agravamento da situação epidêmica, ainda em março de 2020, o Congresso Nacional havia aprovado lei para reduzir os gastos públicos durante a pandemia, orientando a maioria dos recursos para o combate à doença (LARA, 2020). Dentre diversos mecanismos da Lei Complementar 173/2020 (BRASIL, 2020) estava o congelamento de gastos com promoções ou aumentos de salários para servidores públicos, enquanto durasse o 'estado de calamidade pública' decretado em todo país concomitantemente a sanção da lei pelo presidente da República, em virtude da própria pandemia. Neste cenário de estado de calamidade pública nacional, governadores e prefeitos replicaram decretos semelhantes, pois como descreve a

legislação vigente à época, ocorre a possibilidade de dispensa de licitações⁶, facilitando a compra de bens e insumos, sobretudo para combate a covid-19.

Em meio essa crise sanitária a cidade ainda buscava superávit em suas contas públicas. Devido a pandemia, durante boa parte do ano de 2020 a cidade permaneceu em confinamento parcial, no jargão administrativo *lockdown*. Com isso, os segmentos de comércio e serviços, principal fonte de arrecadação da Prefeitura, foram fortemente afetados gerando um desequilíbrio orçamentário (CAXIAS DO SUL, 2021a). Com recursos escassos, surgiu um discurso difuso da possibilidade em extinguir o Fundo de Aposentadoria e Previdência Social (FAPS) dos servidores públicos municipais, transferindo esses para a Previdência Social, não garantindo o pagamento da integralidade dos salários quando estes se tornassem inativos. Aliado a esse discurso difuso, havia a possibilidade de não ocorrer a reposição salarial decorrente da inflação. Ocorre que, desde 1997, havia acordo tácito entre o Sindicato dos Servidores Públicos Municipais (Sindserv) e a Prefeitura, havendo a reposição salarial com base na inflação ocorrida num período trimestral (SINDISERV, 2017).

Se não bastassem essas situações ainda havia a pressão de segmentos da sociedade para adoção de procedimentos farmacológicos de combate a pandemia de covid-19 ineficazes (GHAZY *et al.*, 2020), propagado pelo presidente da República, o uso de hidroxicloroquina, azitromicina, ivermectina, zinco e vitamina D - popularmente conhecido como 'kit covid' - seria uma forma de evitar o contágio do vírus se tornou uma política de Estado (BRASIL, 2021b), mesmo não tendo respaldo na comunidade científica internacional (GHAZY *et al.*, 2020). Mesmo contrariando as confirmações científicas de não eficácia, empresários da cidade doaram medicamentos que compunham este 'kit covid' à Prefeitura.

Durante este discurso, Adiló demonstra claramente a necessidade de respaldar suas informações por meio de outros discursos e textos, se fazendo valer de metadiscursos e pressuposições como práticas discursivas principais. O prefeito justifica a não concessão de aumento aos servidores públicos ao texto legal da Lei Complementar 173/2020, assim como cita o Tribunal de Contas do Estado (TCE) apoiando sua explanação em argumentos distantes dos seus. Quando em metadiscurso faz valer as palavras que não são suas, personificando atores de maneira objetiva quando fala "o Tribunal de Contas mandou voltar atrás haviam feito uma lei para reposição da inflação". Neste caso, usa-se de um discurso de apreço ao ordenamento

⁶ Licitações são compras realizadas pelo poder público a partir da orientação constante no Direito Administrativo, tendo por texto legal orientador a Lei Complementar 8.666/1993 e suas alterações.

jurídico combinado ao discurso de gestão responsável e equilibrada. Contudo, Adiló inclui os servidores de maneira assimilada, caracterizando estes como uma massa, deixando claro seu papel de trabalhadores em prol da Prefeitura. Ele considera, sem conversar textualmente com o sujeito 'servidor', a pressuposição que este ansiava por um plano de carreira quando fala "que há muitos anos o servidor aguarda que é o plano de carreira principalmente corrigir aquelas distorções que foram criadas ao longo dos anos". Porém, logo em seguida, Adiló se contradiz⁷ ao trazer um outro discurso oriundo da luta da categoria profissional, colocando a si próprio como orientador do *team top management* ao mencionar uma reestruturação administrativa.

Esse discurso legitima a ideologia dominante presente na administração pública brasileira como um todo - gerencialismo -, ao caracterizar a prerrogativa da eficiência através do papel de ação do gestor público como protagonista para a realização de um novo plano de carreira e desenvolver uma discussão a respeito da reposição salarial dos servidores. Apesar de mencionar a participação dos servidores e sua representação sindical, esse discurso propagado por Adiló caracteriza dois grupos, reforçando a necessidade de "reestruturação administrativa", fragmentando o corpo de trabalhadores do serviço público naqueles que compreendem sua justificativa para não desenvolver a reposição salarial e aqueles que "comenta por aí" não existir reposição salarial há "15 anos".

Noutro ponto do discurso justifica o aceite de doação de medicamentos para combate à covid, apesar da eficácia sem contestada. Atrela-se dessa forma ao discurso oriundo do presidente da República, em ofertar na rede pública de saúde ivermectina ou em conjunto com zinco e vitamina D como tratamento profilático ou "imediato" àqueles acometidos pela doença. Outro discurso com mesma temática está presente em nota do Conselho Federal de Medicina (CFM) (RIBEIRO, 2021) ao mencionar a autonomia médica. Adiló se diz preocupado com a saúde dos caxienses, menciona "preservar a saúde, a vida e a integridade" destes.

4.4.2 Discurso 2

O segundo discurso analisado ocorreu em mesmo dia da visita do presidente da República, Jair Messias Bolsonaro, à cidade, em julho de 2021, para participar de uma feira sobre grafeno que ocorreu nas dependências de uma instituição de ensino superior. Na oportunidade, Adiló mencionou a importância do fato considerando o atraso na exibição

⁷ Apesar da categoria contradição não estar presente no rol das analisadas diretamente é importante a menção desta para explicitar a relação dicotômica entre o papel do servidor primeiramente concebido como 'trabalhador' e após como 'parceiro'.

habitual de sua *live*. Ele também mencionou a importância da visita do presidente para conhecer “um projeto que seguramente vai revolucionar a indústria nos próximos anos”. Ele pressupõe que o projeto em si é pertencente somente a cidade, entretanto existe outra planta extração de grafeno em Minas Gerais (FAPESP, 2020). Adiló salientou que a visita do presidente pode fomentar a busca por esse composto, despertando o interesse de muitas indústrias.

Apesar de reconhecer o esforço e dedicação dos “técnicos” que desenvolveram a tecnologia, Adiló reifica a ideologia dominante, ao creditar a si próprio como responsável pela escolha do desenvolvimento deste produto. Ele apoia a reificação da ideologia dominante, ao caracterizar a economia brasileira como focada na exportação de commodities, ao mencionar que o Brasil é “um país acostumado, a vender commodities, a exportar mineral”. Ele também justifica sua preocupação com a inovação, usando de atores declarados como “nossos técnicos”, atribuindo como recomendação a criação de uma legislação com este intuito, usando seu poder como forma de disciplinar a tomada de decisão a respeito do tema.

Adiló considera a visita do presidente da República como um “evento muito concorrido”, pressupondo essa concorrência graças a presença do próprio presidente. Ainda ele salienta que apesar das críticas que o presidente recebe a cidade faz seu papel recebendo bem, devido a sua importância como autoridade política. Ao mesmo tempo, ele também se utiliza novamente de outro discurso, neste caso desenvolvimentista, ao reforçar a necessidade de “melhorar a infraestrutura”, vinculando este discurso à legitimação da ideologia dominante, como se fosse graças ao empresariado a capacidade de investimento. Ele referiu-se a visita do presidente da República como forma de prestação de contas, daquilo que está sendo feito na cidade, sendo a visita a “coração do trabalho de anos”, como uma forma de reconhecimento e prestígio.

Adiló usa do mesmo discurso para mencionar o protocolo de “três projetos de cunho altamente social”. Neste discurso Adiló cita um vereador, um secretário, dois procuradores nominalmente como principais responsáveis. Entretanto, quando ele menciona os servidores se fazem valer da personalização assimilada, inclusive reforça essa assimilação ao considerar estes como atuantes de forma “anônima”. Dentre estes projetos mencionados está um vinculado a regularização fundiária, sendo uma forma de exercer seu biopoder sobre a sociedade ao possibilitar a escritura de imóveis antes irregulares, inclusive articula esse biopoder – sobre a vida das pessoas – com uma pretensa hegemonia discursiva que graças essa ação as pessoas terão “um novo começo”. Entretanto, Adiló condiciona esse “novo começo” àquelas pessoas que “ajudaram a construir” a cidade, sendo somente pertencentes a sociedade estes unificados

pela mesma ideologia. Como segundo projeto, Adiló menciona a reformulação do programa habitacional do município, usando-se de uma personalização assimilada – sem especificar nominalmente – membros de uma equipe condutora deste processo. Novamente, se ele utiliza do biopoder como forma de decidir sobre a vida das pessoas, porém não menciona quem seriam os beneficiários deste programa, nomeando estes de formas impessoal por seu objetivo (“pessoas que necessitam”).

Próximo ao final de seu discurso, Adiló pressupõe que o terceiro projeto detém cunho social ao conceder isenção da taxa de água para empresas de economia mista⁸, ao Fórum local e ao quartel do Exército. Entretanto, ele condiciona esta mesma isenção para associações de moradores e associações de recicladores ao consumo de 5m³ e 10m³ respectivamente. Para estes últimos, Adiló caracteriza a ideologia dominante ao sugerir uma economia por parte das associações de moradores e/ou recicladores, ficando estas dentro dos limites por ora citados. Dessa maneira, ele dissimula a ideologia ao condicionar como algo social, ao mesmo tempo que reconstrói a própria forma de enxergar a justiça social.

4.4.3 Discurso 3

O terceiro discurso analisado ocorreu no início de julho de 2021, com dois sujeitos Adiló e a secretária Katiane, responsável pela assistência social da cidade. Este discurso teve por temática principal as ações realizadas pela Prefeitura em uma onda de frio intenso que atingiu a cidade, com temperaturas próximas à -5° C. Naquela ocasião inclusive ocorreu a incidência de neve, ficando acumulada até o final do dia, algo que não acontecia havia muitos anos.

Segundo Adiló a campanha para auxiliar a população de rua durante esta onda de frio teve a participação tanto da assistência social quanto de outras secretarias, além do Corpo de Bombeiros, Defesa Civil, Cruz Vermelha, Damas do Bem, Mitra Diocesana, entre outros. Observa-se neste trecho que Adiló realiza uma descrição dos sujeitos nesta ação de maneira assimilada, não descrevendo a ação que cada um realizou. Em conjunto Adiló descreve como “cidadãos abnegados e anônimos” outros que não fazem parte das instituições citadas e auxiliaram “de bom coração nessa cruzada” contra o frio. Como parte desse discurso, Adiló se apoia em um discurso humanista, considerando ser sofrido para aqueles “menos afortunados”.

⁸ Empresas de economia mista são sociedades anônimas com capital oriundo de fontes privadas e públicas, configurando companhias de direito privado, porém de controle estatal, com atividade definida em lei.

Ele vincula o discurso humanista a outro discurso voltado ao canil municipal e a adoção de animais em situação de abandono, que apesar da temática diferente segue a mesma ideia.

Em ambos os discursos Adiló antagoniza com o discurso hegemônico, distanciando-se do discurso neoliberal e gerencialista, rivalizando com a ideologia dominante. Ele acaba dessa maneira articulando seu discurso com um discurso progressista, voltado a preocupação com o social, com ser humano, deixando clara essa sua preocupação. Ele segue nessa vertente discursiva ao lembrar de instituições sociais que ficam esquecidas e “prestam serviços relevantes à nossa comunidade”. Adiló usa seu poder através do biopoder ao mencionar a autorização para conclusão de ampliação de hospital da cidade.

Ao passar a palavra para a secretária Katiane, Adiló reforça o anonimato dos parceiros, voltando a utilizar como metadiscurso o humanismo. Ele caracteriza o ‘caxiense’ como um povo solidário e sempre disponível quando é necessário ajudar o próximo. Adiló considera isso como “uma tradição de Caxias”. Na sequência a secretária Katiane reforça o discurso humanista iniciado por Adiló personificando como “força do povo” a solidariedade do caxiense. Ela traz novamente a importância de uma instituição social em específico, mesclando com a ação realizada para auxiliar pessoas durante aquele período de frio.

Katiane continua seu discurso enaltecendo o atendimento às pessoas em vulnerabilidade social, citando diversos profissionais que atuam neste serviço por suas profissões. Ela demonstra sutilmente uma relação de biopoder para com quem é auxiliado, por alterar a condição de vida daquele sujeito. Ela se apoia em discursos humanistas e de proteção social, em certo ponto antagônicos aos discursos neoliberais. Porém, Katiane cita que profissionais auxiliam as pessoas a retornarem “para sua cidade”, dando uma característica do migrante como indesejável.

Em diversos momentos Katiane faz uso da personalização assimilada, citando pessoas ou instituições que auxiliaram essas pessoas em vulnerabilidade naquele momento de frio intenso. Ela ressalta o papel do voluntariado neste processo, seja através de doações ou diretamente nas ações que compunham o trabalho daqueles dias. Ela cita o direito de livre escolha do morador situação de rua ao ser abordado, sendo reforçada por Adiló que menciona a sobra de vagas em moradias temporárias. Neste ponto, tanto Katiane quanto Adiló legitimam a ideologia neoliberal ao considerar a liberdade de escolha, tentando justificar aos outros sujeitos – neste caso espectadores – os motivos que levam os aqueles moradores de rua permanecerem na rua.

Katiane e Adiló citam primeiro os animais de estimação dos moradores de rua como um possível empecilho, sendo refutado por eles próprios ao mencionarem que estes animais são recebidos nas moradias temporárias. O discurso conjunto de ambos, Adiló e Katiane, acaba se utilizando de outro discurso, comum na sociedade contemporânea, onde os moradores em situação de rua são alcoólatras ou adictos às drogas. Tanto Adiló quanto Katiane articulam este discurso com a prerrogativa da escolha em usar ou não álcool ou drogas, claramente se apoiando no discurso *laissez-faire*. Eles dissimulam o discurso neoliberal ao estabelecerem uma biopolítica pautada na liberdade de escolha.

Katiane retoma a fala no discurso enaltecendo outras pessoas, dessa vez por meio da personalização individualizada, mencionando como retrato do caxiense auxiliar o próximo, antagonizando com o discurso neoliberal anteriormente citado. Adiló segue em mesma linha, considerando voluntários como “abnegados”, antagonizando com o discurso de livre escolha. Já com a palavra, Adiló começa finaliza sua fala apoiando-se no discurso contrário a mendicância citando “aquela ajuda na sinaleira” como não sendo a mais efetiva. Porém, ele vincula seu discurso a um discurso neoliberal ao considerar o mendicante como um migrante indesejável “que vem para cá explorar a generosidade do povo caxiense”.

Adiló também reforça em seu discurso a necessidade de disciplina por parte daqueles que estão nas moradias temporárias. Assim, ele novamente se apoia em discurso diferente do *laissez-faire*, deixando claro sua incompreensão dos motivos que levam uma pessoa “continuar sendo sem regra”. Ele não considera a drogadição e o alcoolismo como problemas de saúde, mas sim como falta de disciplina, legitimando um discurso reacionário e tradicional.

4.4.4 Discurso 4

O quarto discurso analisado ocorreu em meados de julho de 2021 sendo proferido somente por Adiló. Este discurso teve por temática um resumo das ações realizadas tanto por Adiló quanto por Paula nos primeiros seis meses de governo. Já no início de seu discurso, Adiló deixa claro a conexão com um discurso de diálogo e apaziguador, além de ouvir os cidadãos quanto as críticas que recebe. Ele demonstra desta maneira um antagonismo com o discurso neoliberal de centralização do poder decisório, compartilhando este com aqueles que procuram para sugerirem mudanças de rumo. É salientado por Adiló que a “política passou” se referindo ao processo eleitoral ocorrido oito meses antes.

Em mesma forma Adiló personaliza de maneira assimilada outros prefeitos, mencionando a necessidade de “entrosamento e uma aproximação”. Ele caracteriza a união de forças para estimular pautas importantes tanto para a cidade quanto para a região. Ele segue ao citar programa de rastreabilidade dos hortifrutigranjeiros, citando parceiros de maneira assimilada e aproximando este programa a um discurso em prol da inovação.

Adiló cita claramente a desburocratização como forma de ampliar o financiamento à cultura, em clara articulação com o discurso neoliberal. Seguindo nessa linha, Adiló menciona projeto de lei estadual de doação de um prédio público tombado, reforçando a necessidade de uma parceria público-privada “permitindo ali a participação do capital (...) de terceiros”. Ele unifica os todos os caxienses em volta deste discurso neoliberal, pressupondo que todos pensem de igual maneira. Ele segue em seu discurso se apoiando em um discurso gerencialista, articulando com esse discurso por meio da premissa de desburocratização.

Adiló articula em seguida com um discurso em prol da educação ao mencionar obras em escolas. Ele também articula ao considerar a aquisição de uma biblioteca digital, disponibilizando para alunos e suas famílias. Adiló se apoia no discurso da inclusão educacional ao realizar uma busca ativa de alunos que não retornaram a aula após as flexibilizações das medidas restritivas ocorridas devido a pandemia de Sars-Cov2, causador da covid. Ainda em seu resumo de realizações, Adiló busca um discurso de preocupação com o social, se aproximando do humanismo, considerando voluntários como “abnegados”.

Novamente Adiló apoia-se em um discurso de inovação ao mencionar a implantação do protocolo eletrônico entre a Câmara de Vereadores e a Prefeitura. Ele caracteriza a inovação como uma forma de promover uma desburocratização, ao realizar mutirão para liberação de processos ambientais, mesclando este discurso a um discurso gerencialista. Essa é uma forma que ele encontra em legitimar o discurso gerencialista de maximização dos resultados com menor custo possível.

Em sequência Adiló antagoniza com o discurso gerencialista ao protagonizar uma preocupação com a saúde pública, comentando a capacitação de servidores para atender melhor os cidadãos. Com mesma abordagem, ele personifica um advogado que desenvolveu o programa ‘Círculos da Paz’, em torno de uma orientação de justiça restaurativa, antagonizando com um discurso de combate à criminalidade a qualquer preço.

4.4.5 Discurso 5

O quinto discurso analisado ocorreu na segunda quinzena de julho de 2021, tendo por sujeitos Adiló e Paula. A temática principal deste discurso ficou em torno das ações desenvolvidas por Paula, sobretudo com relação ao programa de revitalização urbana e paisagística da cidade. Adiló no início do discurso antagoniza com o discurso neoliberal se utilizando de um discurso promotor da igualdade social ao mencionar projeto de cursos para jovens em vulnerabilidade social.

Adiló cita neste mesmo trecho de maneira individualizada, personalizando a realização do projeto, secretários e diretores da Prefeitura e uma advogada vinculada ao governo federal. Adiló também salienta a entrega de uniformes escolares para crianças da rede pública municipal de ensino, antagonizando com o discurso neoliberal de redução do papel do Estado na melhoria da qualidade de vida do cidadão. Ele segue em mesma linha discursiva, antagonizando com o discurso neoliberal personalizando de forma assimilada os beneficiários da entrega dos uniformes.

Ao passar a fala para Paula, Adiló menciona programa de descarte realizado na cidade, se apoiando em discurso em prol da sustentabilidade e em defesa do meio ambiente. Ele antagoniza com o discurso neoliberal e gerencialista, reforçando a importância da preservação e conservação, personificando Paula como a responsável pelos ganhos que este programa traz.

Paula assume a fala retomando o discurso anterior dos jovens em vulnerabilidade, porém diferente de Adiló, se apoia em um discurso de valorização do trabalho. Ela comenta sobre o conteúdo dos cursos tendo por enfoque aquilo “que o mercado está precisando”, preparando jovens para o mercado de trabalho. Dessa maneira ela dissimula a ideologia neoliberal de obtenção de conhecimento para proporcionar mão de obra, inclusive quanto caracteriza a possibilidade de aplicação do conhecimento em troca de exercer trabalho na Prefeitura.

Na sequência Paula comenta um projeto dentro do programa de revitalização urbana e paisagística, vinculando seu discurso com limpeza urbana. Dessa forma ela demonstra uma biopolítica ao proporcionar qualidade de vida urbana evitando o acúmulo de ‘lixões’ a céu aberto em diversos pontos da cidade. Paula ainda reforça a mesma biopolítica ao mencionar um “dia D” para realizar a separação do lixo na região onde mora, como forma de promover uma biopolítica de conservação ambiental. Entretanto, Adiló, apoiado em discurso neoliberal, dissimula o gerencialismo ao afirmar haver a necessidade de adoção por parceiros privados de praças, pois o ente público não conseguir controlar todas essas ações de conservação dos

espaços públicos. Ele ainda reforça a ideologia neoliberal em mesmo trecho, considerando a necessidade de colaboração da iniciativa privada para melhoria da cidade.

Adiló também se apoia em discurso ambiental quando antagoniza com práticas de destruição do meio ambiente. Ele menciona um ex-prefeito da cidade e um presidente do conselho da empresa de coleta de lixo, deixando claro que a separação do lixo na cidade era um “tabu”. Adiló reforça como ponto negativo a desativação da usina de lixo, sendo apoiado por Paula quanto a inovação que tal projeto tinha. Isso demonstra que ambos – Adiló e Paula – estão apoiados em um discurso de proteção ambiental quando se trata da coleta de resíduos.

Adiló ao falar da empresa de coleta de lixo menciona que ela passa por dificuldades, considerando a necessidade ressignação “dos servidores, dos sindicatos” para recuperar a empresa. Apesar de não ficar clara de qual forma será conduzida a ressignação, ele considera que a recuperação da empresa de coleta de lixo trará a cidade um aspecto de “cidade bem cuidada, uma cidade de gente caprichosa”.

4.4.6 Discurso 6

O sexto discurso ocorreu no final do mês de julho de 2021 tendo por sujeitos Adiló e João, secretário de governo. A temática principal deste discurso foi projeto de regularização fundiária desenvolvido na cidade. Adiló inicia o discurso mencionando parceria com uma empresa onde foi assinado contrato de aprendizagem profissional. Ele pressupõe neste discurso que o contrato trará “desdobramentos” positivos.

Adiló se apoia a um discurso gerencialista ao mencionar uma mudança na legislação para facilitar a autorização de antenas de telefonia, possibilitando mais investimento para a cidade. Ele dissimula uma ideologia gerencialista demonstrando a necessidade de “desburocratizar Caxias, simplificar, dar celeridade aos processos”, considerando a burocracia como algo custoso. Adiló ainda ironiza as pessoas que criticam por suas ações de desburocratização, articulando com o mesmo discurso gerencialista de anteriormente.

Adiló reforça a utilização de um discurso gerencialista, ao reificar a ideologia gerencialista justificando projeto de regularização fundiária por “dialogar com mais de um terço dos cidadãos caxienses”. Em mesmo tempo ele antagoniza com esse discurso gerencialista ao afirmar a necessidade do direito social a moradia, pressupondo que a legislação de regularização fundiária irá mudar a história da cidade, passando a palavra para João.

João também pressupõe que o projeto de regularização fundiária era um pedido da população. Ele ainda antagoniza com o discurso neoliberal ao vincular seu discurso a uma necessidade da população, através do biopoder inerente do Estado. Ele personifica como responsável pela legislação promotor vinculado ao Ministério Público, bem como instituições como cartórios de registro de imóveis, além da participação da comunidade por meio de audiências públicas.

João ainda segue antagonizando com a ideologia neoliberal se apoiando novamente no direito social de moradia, como forma de trazer “dignidade” às pessoas que não têm registro de sua moradia. Contudo, ele pressupõe que através da legislação as pessoas sairão da informalidade, retorno ao “contexto da sociedade”. Entretanto, João vincula seu discurso com um de promoção econômica, pressupondo um crescimento econômico de “50 anos em 12 [anos]”, ao liberar alvarás de localização de negócios que estavam em imóveis irregulares. Ele com isso dissimula uma ideologia neoliberal ao considerar a atração de “dignidade”, sem levar em conta o aspecto social da regularização de moradias.

Em sequência, Adiló se baseia em um discurso conservador ao mencionar a largura das ruas na cidade, considerando estas diferentes daquelas construídas pelos “antepassados”, mais largas. Assim ele legitima a ideologia neoliberal de circulação urbana individual através de veículos, desconsiderando a necessidade de ampliação de espaços urbanos de circulação não motorizada ou coletiva (CHIQUETO, 2016). Ele ainda reforça a legitimação da ideologia gerencialista ao considerar a desburocratização e simplificação, como uma forma de melhoria na gestão pública, unificando em mesma ideologia tanto administradores políticos quanto empresariado local. Por fim, Adiló ao comentar sobre uma festa tradicional da cidade reforça o discurso conservador, considerando as tradições e costumes como atributos que a cidade possa oferecer. Dessa forma ele legitima uma ideologia conservadora, vinculada aos costumes e valores tradicionais de uma comunidade (SCRUTON, 2015).

4.4.7 Discurso 7

O sétimo discurso analisado ocorreu no início de agosto de 2021, tendo por sujeito somente Adiló. Sua temática ficou centrada naquilo que Adiló considerou como pautas sociais. Primeiramente ele inicia com um discurso vinculado a inovação, ao salientar a adoção de um sistema de gerenciamento dos processos jurídicos da cidade. Ele se faz valer da personificação individualizada ao citar nominalmente um procurador, além da personificação assimilada ao citar instituições que auxiliaram neste processo. Contudo, Adiló legitima a ideologia

gerencialista ao afirmar que a proposta de digitalização tem por objetivo desburocratizar tendo “mais segurança, mais rapidez e eficiência” nestes serviços. Tais termos – rapidez e eficiência – demonstram articulação com discursos gerencialistas, ao considerar que atualmente o serviço público é lento e ineficiente.

Adiló se utiliza de um discurso voltado a proteção ao meio ambiente ao salientar a contratação de empresa para construção de uma estação de tratamento de efluentes do aterro sanitário. Ele inclusive menciona como um olhar “para a questão ambiental” de forma a antagonizar com a ideologia neoliberal, personificando individualmente um secretário pelo sucesso no projeto e de maneira assimilada os técnicos envolvidos no mesmo. Logo em seguida Adiló entra em outro tópico, voltado a liberação de alvarás para empresas com baixo risco. Ele se apoia em um discurso gerencialista ao afirmar ser “um passo importante no sentido de agilidade, desburocratização”, claramente articulando com uma ideologia gerencialista, legitimando com a premissa de maior eficiência.

Mais à frente Adiló salienta o refinanciamento de impostos, articulando com discursos voltados a desburocratização e agilidade no serviço público. Ele dissimula ao mesmo tempo que legitima a ideologia gerencialista mencionar que evita a formação de filas e espera para o contribuinte ser atendido. Adiló em mesma abordagem cita programa com oficinas de costura para migrantes venezuelanos, onde ele legitima uma ideologia neoliberal ao encaminhar estes para empresas, como mão de obra. Ele considera uma maneira de acolher estes migrantes venezuelanos dando “uma nova oportunidade”.

Adiló também comenta a respeito de vendedores ambulantes localizados nas calçadas do centro do urbano. Segundo ele se chegou a um consenso com diversos atores sociais, sendo todos personificados de maneira assimilada, no intuito de possibilitar uma destinação mais adequada aos migrantes que atuam como vendedores ambulantes. Ele salienta que o espaço público não é destinado a venda, fragmentando a população entre aqueles que detém direito em ocupar o espaço público – pertencentes a uma ideologia neoliberal – e aqueles que não podem. De mesma forma, Adiló unifica todos que consideram o espaço público propriedade de alguns, sob a ótica do “passeio público (...) não é um local para comercialização de mercadoria”. Ele reforça essa perspectiva ao ratificar seu poder disciplinador através dos quais todos devemos obedecer às regras.

Por fim Adiló considera solicitar auxílio à comerciantes e empresários para encontrar um local adequado a venda de produtos por ambulantes, deixando claro que não irão colocar

estes vendedores “defronte nenhum estabelecimento comercial”, dissimulando a ideologia neoliberal. Ele vincula-se a um discurso onde somente uma parcela pode usufruir da comercialização de produtos.

4.4.8 Discurso 8

Finalizamos com o oitavo discurso que ocorreu em meados de agosto de 2021 com dois sujeitos, Adiló e Helen, sendo esta última responsável pela empresa de coleta de lixo. Este discurso tem por temática principal a recuperação financeira da empresa de coleta de lixo da cidade. Adiló inicia já o discurso demonstrando diversos atores sociais de maneira personificada, porém assimilada, responsáveis por recuperar a empresa de coleta de lixo. Ele salienta, de forma irônica, que a “descida é rápida”, considerando uma recuperação lenta.

Trocando de temática, Adiló comenta projeto de recuperação econômica de pequenos negócios da cidade após a pandemia de Sars-cov2, personificando de forma assimilada dois atores fundamentais para este programa. Ele pressupõe que através deste programa será possível recuperar segmentos afetados pela pandemia, legitimando a ideologia neoliberal ao fomentar a possibilidade de acesso desburocratizado. Como personificação individualizada ele condiciona o sucesso do programa a um secretário municipal.

Na sequência Adiló se faz valer de um discurso de preocupação com a saúde pública, contudo salienta apoio da iniciativa privada para estabelecimento de postos de vacinação. Ele se utiliza do biopoder, através do fornecimento da vacina, realizando a unificação em torno de uma ideologia neoliberal de diminuição do papel do Estado. De maneira dissimulada condiciona a agilidade da vacinação graças a participação da iniciativa privada articulando com esse discurso gerencialista ao afirmar que estas “dão uma condição e uma performance de avançarmos muito rápido na vacinação”.

Mais uma vez mudando de temática, Adiló cita a falta de material para reciclagem a ser disponibilizado pela empresa de coleta de lixo, pressupondo que haverá melhorias neste fornecimento. Para tanto personifica individualmente como responsáveis por esta pretensa melhoria diretores e secretários. Deixa claro seu poder disciplinador ao afirmar não poder existir interrupção no trabalho das cooperativas de reciclagem por falta de material.

Antes de passar a fala para a Helen, Adiló complementa a importância de os trabalhadores terem participado na recuperação da empresa em 2005. Com isso, ele claramente

antagoniza com o discurso neoliberal, que preconiza impedir a participação dos funcionários na tomada de decisão, vinculando seu discurso a democracia organizacional.

Helen inicia seu discurso atribuindo os problemas ocorridos na empresa devido as gestões anteriores, principalmente ao longo dos últimos quatro anos. Ela vincula seu discurso aqueles voltados a preocupação de organização financeira, levando em consideração a necessidade de recuperação econômica da companhia. Pressupõe que a empresa estaria fechada caso fosse uma companhia privada e não pública, dissimulando uma ideologia neoliberal de risco ao empreender, mesmo não concordando diretamente com esta ideologia.

Helen prossegue, falando sobre a frota da empresa estar sucateada, usando uma analogia com o uso de uma máquina ao se referir sobre a manutenção preventiva e corretiva. Pode-se considerar que ela foi irônica ao criticar a não manutenção da frota da empresa, contudo se usou do discurso gerencialista para demonstrar a necessidade de obter-se mais eficiência e eficácia nos serviços prestados. Ela segue após dissimulando a ideologia gerencialista vinculando seu discurso a um voltado a preocupação com controle de gastos, na forma de sistematização dos serviços prestados.

Na sequência Helen legitima a ideologia neoliberal ao articular a necessidade de controle em gastos de pessoal, considerando que com excesso de trabalhadores a empresa não poderá sobreviver. Ela coaduna com um discurso hegemônico da necessidade em reduzir a quantidade de funcionários. Helen também pressupõe que a abertura de orçamento por unidade de negócios seja fundamental para redução de custos, prevendo um futuro para a empresa além do ano de 2021. Entretanto, ela se baseia em discursos antiprivatização, antagônicos portanto ao discurso neoliberal, ao mencionar que a empresa não será privatizada, pois “se sucateia para poder privatizar”, neste caso ela faz o contrário, tenta salvar a empresa.

Adiló retoma o discurso ao ironizar as pessoas que exigem um plano de recuperação para a empresa. Como explicação, ele menciona o fato de ter assumido “uma casa toda desorganizada”. Ele menciona que os anos entre 2017 e 2019 – gestão anterior a sua – foram muito difíceis, ressaltando de forma irônica que realizaram prejuízos a empresa de forma que “não se faz em nenhum lugar”. Helen menciona em sequência a importância dos recicladores para a empresa, em discurso antagônico ao neoliberalismo, ao considerar como importantes as cooperativas de reciclagem. Ela finaliza o discurso ao comparar o potencial da empresa para trazer grandes resultados vinculando diretamente seu discurso com um gerencialista.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na contemporaneidade, as práticas discursivas e sociais estão imbricadas dentro da ideologia hegemônica constante em nossa sociedade, neste caso o neoliberalismo (DARDOT; LAVAL, 2017; FAIRCLOUGH, 2016). Porém, tais discursos são atribuídos aos sujeitos que os proferem, sujeitos estes vinculados àquilo que Dardot e Laval (2017) denominam como “homem competitivo” (p. 390). Essa abordagem caminha ao longo de todos os discursos analisados anteriormente, sempre conectando-se com outros discursos em busca dos preceitos neoliberais de concorrência e submissão à eficácia (DARDOT; LAVAL, 2017). Estes elementos do neoliberalismo estão presentes na perspectiva da NPM (DIEFENBACH, 2009; HUDON; ROUILLARD, 2015), torna por vezes os discursos contraditórios. Essa contradição está presente devido aos inúmeros discursos imbricados, realizado por meio de metadiscursos (FAIRCLOUGH, 2016), manipulando-os para evitar a percepção do *backstage*. Metadiscursos são discursos construídos com base em outros discursos situados na sociedade (FAIRCLOUGH, 2016; MAGALHÃES; MARTINS; RESENDE, 2017), gerando narrativas diversas daquelas observadas na realidade social (LYOTARD, 2021). Normalmente, tal expediente é usado como forma do discurso ser passível de manipulação pelo falante, inclusive sendo usado como uma maneira de posicionar-se política e ideologicamente (FAIRCLOUGH, 2016).

A partir dos discursos analisados é possível identificar a utilização corriqueira de metadiscursos, aliando-se aos mais diversos tipos de discursos de humanistas, passando por conservadores, chegando a neoliberais. A presença de diversos discursos se deve à troca de ‘roupagem’ conforme a temática envolvida nos mesmos. Exemplo disso está no Discurso 1, com a troca de temática entre a preocupação com a vacinação da população contra o Sars-Cov2 e o aceite de doações de medicações sem eficácia no combate ao mesmo vírus. Estes discursos diferentes estão disponíveis ao sujeito a qualquer tempo, se tornando visível para os outros sujeitos somente o discurso escolhido, ou seja, aquele presente no *frontstage*.

Contudo, tais discursos não se tocam completamente, do contrário haveria contradição na temática visível no *frontstage*. Para realizar uma sobreposição é necessário performar, trocar

a forma discursiva a cada alternância de discurso no *frontstage*. Através da performatividade (LYOTARD, 2021), o falante troca um discurso por outro, legitimando seu conhecimento, não por este ser verdade, mas por este apresentar resultados concretos (SPICER; ALVESSON; KÄRREMAN, 2009), para outros sujeitos.

Entretanto, cada discurso tem presente uma ideologia (FAIRCLOUGH, 2016; VAN DIJK, 2008), não sendo possível manipulá-la. Esta ideologia está presente no *backstage* (WODAK, 2009), onde ocorrem as reais intenções dos sujeitos políticos. Dessa maneira, há possibilidade da constituição de uma nova ideologia, a partir da mescla das mesmas, a fim de proporcionar uma hegemonia discursiva única das diversas ideologias. Para que as ideologias se tornem únicas, é preciso que se articulem umas às outras através de significantes (ALQUATTI; RAMOS, 2020), dando sentido ao discurso explanado, articulando-se umas com as outras por meio de pontos nodais (ou nós) (LACLAU; MOUFFE, 2001; RODRIGUES; DE MENDONÇA, 2017), gerando significado um para o outro, desenvolvendo uma legitimação discursiva.

5.1 LEGITIMAÇÃO DISCURSIVA

Os discursos disponíveis no *frontstage*, propagados pelos sujeitos analisados demonstram certa coerência ideológica e hegemônica devido sua conexão através dos pontos nodais. Essa conexão entre pontos nodais ocorre pela articulação discursiva (LACLAU; MOUFFE, 2001), obtendo uma relação ideológica, entre os diversos discursos. Presente no conjunto de ideologias conectadas pelos pontos nodais, reside a promoção de uma hegemonia discursiva. Ocorre, um alinhamento ideológico, mesmo em discursos antagônicos à hegemonia dominante, pois é através dela que os discursos fazem sentido. Exemplo disso, podem ser observados nos discursos 4 e 5, nos quais, aparentemente, fala-se de temas diversos e dispersos.

No discurso 4 há um apanhado dos seis meses de governo, aparentemente uma prestação de contas. Já no discurso 5 fica pautado em programas de defesa ao meio-ambiente e sustentabilidade. Nenhum dos discursos se conecta no *frontstage* a discursos neoliberais ou gerencialistas. Contudo, no *backstage*, os discursos articulam-se com propostas neoliberais ou gerencialistas ao enaltecerem a desburocratização e a eficiência, sem levar em consideração os direitos fundamentais dos cidadãos. No Discurso 6 isso fica mais evidente, quando se atrela

programas de regularização fundiária – antagônicos ao discurso neoliberal ou gerencialista – a maior agilidade na liberação de negócios, fugindo claramente do direito social à moradia.

Ocorre que nos discursos analisados a articulação está presente no *backstage*, ou seja, ela ocorre de maneira não visível, dando sentido e razão a hegemonia presente nas práticas sociais. É possível identificar, dessa forma, as partes em que são divididos cada discurso: (1) uma parte visível, sendo o *frontstage*, localizam-se as articulações ou antagonismos dos metadiscursos; (2) outra oculta, está o *backstage*, localiza-se a ideologia e; (3) a central onde estão presentes o biopoder e a biopolítica. É por meio da articulação disponível no *frontstage* que os discursos se comunicam, formando uma ideologia dissimulada (THOMPSON, 2011). Essa dissimulação da ideologia dominante ocorre em praticamente todos os discursos analisados, sendo possível identificar a presença do neoliberalismo em conjunto com o gerencialismo, como se ambas as ideologias estivessem conectadas, algo não comum de ocorrer (KLIKAUER, 2013). Essa articulação revela uma prática social, vinculando a ideologia neoliberal em todos os aspectos do cotidiano (DARDOT; LAVAL, 2017), inclusive sobre outras ideologias – neste caso, o gerencialismo.

Dessa maneira, as ideologias são legitimadas, sendo tidas como “justas e dignas de apoio”, seja por meio: (1) do raciocínio em cadeia que defende ou justifica, um conjunto de relações ou instituições sociais, persuadindo uma audiência; (2) de acordos entre atores que servem aos interesses de poucos como se servissem ao interesse da coletividade e; (3) de histórias que tratam o presente como se fosse algo tradicional (THOMPSON, 2011). Por este motivo, os discursos políticos analisados estão articulados, na tentativa de legitimar a ideologia dominante (neoliberalismo), dentro de um contexto de gestão pública.

Essa abordagem demonstra que não é somente a política legitimadora da estratégia (MAITLIS; LAWRENCE, 2003), mas ideologia através das articulações discursivas hegemônicas presentes nos discursos. Assim, a ideologia tem dois papéis, um voltado a proteger a permanência da hegemonia dominante e outro voltado a legitimar a estratégia baseada na ideologia dominante. No contexto apresentado, a ideologia neoliberal se torna hegemônica a fim de suplantar a ideologia gerencialista, forçando a mistura de uma há outra. Como elemento do discurso, a ideologia evoca o discurso hegemônico presente na sociedade (FAIRCLOUGH, 2016; LACLAU; MOUFFE, 2001), utilizando-se das relações de poder presentes para sua manutenção.

Nos discursos analisados, Adiló por diversas vezes se utilizou de seu poder como forma de legitimar a ideologia dominante, sobretudo se usando do biopoder e da biopolítica (FOUCAULT, 2008). Se usa do biopoder ao demonstrar, por exemplo, as doações do chamado ‘kit covid’ (Discurso 1); e se usa da biopolítica, ao citar obras, do que fará com os vendedores ambulantes (Discurso 7). Como elemento central do discurso, o biopoder e a biopolítica são vistos sob a ótica do discurso hegemônico neoliberal. Ocorre que a ideologia presente no *backstage* condiciona estes elementos centrais, e estes elementos centrais condicionam o discurso que será passado ao *frontstage*, ou seja, para a estratégia prática.

5.2 LEGITIMAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Sendo a estratégia uma atividade prática (VAARA; WHITTINGTON, 2012), sua legitimação, através dos discursos, ocorre por meio das práticas sociais presentes nos mesmos (CHIAPELLO; FAIRCLOUGH, 2002; FAIRCLOUGH, 2003). Este discurso, portanto, deve ser aceito, adotado e compartilhado em toda a organização (BALOGUN *et al.*, 2014; MAITLIS; LAWRENCE, 2003), como forma de fazer sentido para todos os praticantes das estratégias como ação prática (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991). Contudo, nem sempre existe aceitação dos discursos, existindo “processos discursivos contra hegemônicos e constituidores de uma nova hegemonia” (MENDONÇA, 2009 apud BARCELLOS; DELLAGNELO, 2014, p. 408).

Para impedir tais processos discursivos contra hegemônicos, ocorre a docilização dos sujeitos através da disciplina oriunda do biopoder (FOUCAULT, 1999b, 2014), extorquindo as forças destes sujeitos, deixando-os disponíveis para sua utilização, até mesmo se utilizando da força para isso (FURTADO; CAMILO, 2017). Essa prática é demonstrada em vários discursos, por exemplo, quando o Prefeito Adiló Didomênico menciona a saída dos vendedores ambulantes das calçadas, para deixar o espaço público livre às pessoas (Discurso 7); quando ele condiciona o respeito ao presidente da República, independentemente da posição individual de cada pessoa (Discurso 1) e; quando Adiló e a secretária Katiane vinculam à falta de disciplina, há doenças como o alcoolismo e a drogadição nos moradores de rua (Discurso 4).

Influenciado pela ideologia, o biopoder condiciona o discurso que será levado aos sujeitos pelo *frontstage*, legitimando essa mesma ideologia no qual foi formado. Assim, o biopoder concretiza as práticas discursivas na biopolítica, regulando e intervindo nas taxas de

natalidade, fluxos de migração, epidemias, longevidade (FOUCAULT, 2008; FURTADO; CAMILO, 2017). A biopolítica intervém para aumentar a vida dos sujeitos, controlando eventualidades e deficiências, realizando “uma normalização que se dá por meio de mecanismos de regulação, ou mecanismos de segurança que atuam sobre os processos da vida” (MOTTA; ALCADIPANI, 2004, p. 120). São essas práticas discursivas que se delimitam os objetos, definindo uma perspectiva legítima, estabelecendo normas para elaboração de conceitos e teorias (EZZAMEL; WILLMOTT, 2010; HARDY; PALMER; PHILLIPS, 2000). Desta maneira, os mais diversos atores sociais são representados, atuando na aceitação, adoção e concordância das práticas estratégicas.

Porém, tal aceitação, adoção e concordâncias das práticas estratégicas não ocorre pela simples compreensão das atividades estratégicas. Ideologias divergentes desenvolvem relações antagônicas por enxergarem uma da outra seus aspectos negativos (RODRIGUES; DE MENDONÇA, 2017). Surgiriam então, processos de resistência contrários aquele denominado ‘inimigo comum’, impossibilitando a aceitação, adoção e concordância das práticas estratégicas. Entretanto, com a adoção do biopoder, docilizando os atores sociais representados, praticantes da estratégia (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007), esta ‘faz sentido’ como uma ação prática estratégica.

Sem antagonizar com a ideologia dominante – neste caso, o gerencialismo – o praticante da estratégia não distingue os diversos discursos presentes nos pontos nodais, pois estes reúnem interesses e demandas de diferentes elementos que articulam entre si (BARCELLOS; DELLAGNELO, 2014). Essas diversas articulações dentro dos pontos nodais se tornam um significante vazio (LACLAU; MOUFFE, 2001), ou seja, “um elemento de tantas identidades a ponto de perder seu significado específico e tornar-se um significante sem significado” (BARCELLOS; DELLAGNELO, 2014, p. 420). Sob a luz dos discursos analisados, a estratégia prática se torna algo sem significante, constante apenas no discurso do administrador político, sem uma identidade própria. Neste contexto, a hegemonia não figura dentro dos discursos, mas sim fora deles, pairando sobre todos. Deste modo, a hegemonia articula-se com todos os discursos de forma contingencial (LACLAU; MOUFFE, 2001), ao estimular ideologias provenientes de outros discursos.

Objetivando facilitar a compreensão das relações dos itens anteriores deste capítulo, a Figura 10 demonstra um esquema teórico das categorias encontradas nas análises. Neste modelo, as setas da cor preta representam as articulações discursivas; as de cor vermelha os antagonismos discursivos e; as de cor azul as vinculações entre os elementos do discurso. Vale

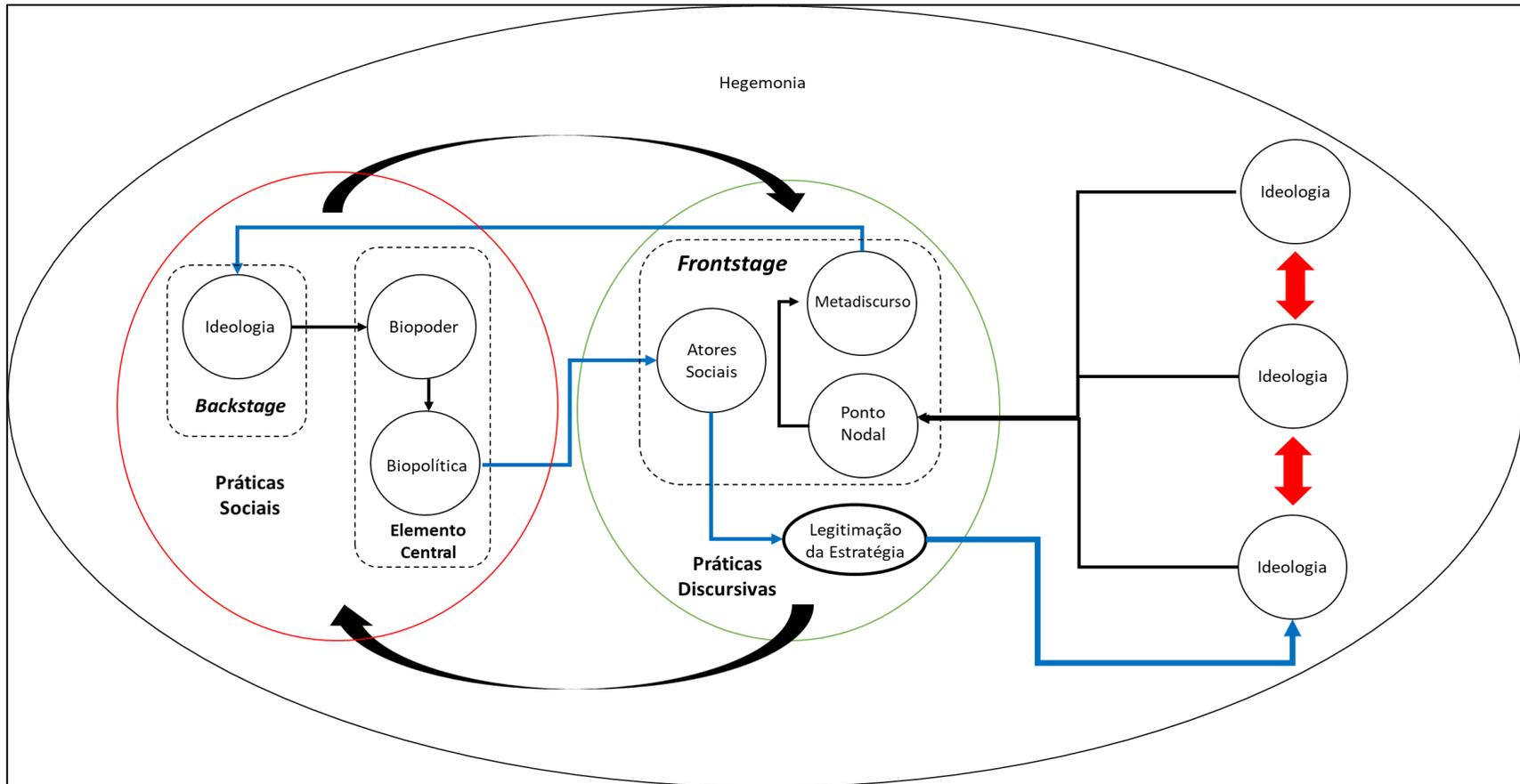
salientar que as categorias ironia e persuasão apesar de figurarem nas análises não interferem na concepção do esquema teórico por não modificarem a estrutura discursiva.

Desse modo, é possível identificar que as diversas ideologias presentes nos metadiscursos advindos da sociedade, antagonizam umas com as outras. É a partir deste antagonismo promovido pelas diversas ideologias presentes são gerados pontos nodais com os metadiscursos presentes nos discursos analisados. Tanto os pontos nodais quanto os metadiscursos, estão localizados na superfície dos discursos, no *frontstage*, tornando estes discursos mais palatáveis ao público – seja esse cativo ou não. Estes metadiscursos, por sua vez, articulam-se com a ideologia presente no *backstage*, ou seja, com a ideologia do próprio enunciador do discurso, neste caso um administrador político.

Como destacado anteriormente, está no *backstage* as reais intenções do administrador político, contudo, essas intenções articulam-se umas com as outras através das múltiplas identidades constantes nas ideologias dos metadiscursos. Advindo das ideologias, insere-se por meio do biopoder a necessidade de realizar essas ideologias na prática, docilizando os praticantes da estratégia. Essa docilização ocorre graças ao poder que o administrador político detém em decidir sobre a ‘vida’ da totalidade da sociedade. Através da docilização, se estabelece a biopolítica, ou seja, ações daquilo que foi desenvolvido no *backstage*, mas não aparecem no *frontstage*, como uma forma de política organizacional sobre a vida dos cidadãos.

A política organizacional é executada pelos atores sociais presentes nos discursos, aplicando a ideologia advinda do *backstage* como uma maneira de legitimar a estratégia, pela adoção e aceitação. Devido a pluralidade de ideologias surgidas dos múltiplos discursos, a estratégia perde sua identidade, sua essência. Torna-se, portanto, um significante vazio, carregada de significados, mas sem algo que minimize os diversos antagonismos presentes nas lutas – coletivas ou individuais – de cada pessoa que recebe aquela estratégia. Dessa maneira, acaba se tornando letras mortas no papel, com aplicabilidade prática reduzida e mera condição para continuar atuando sem perder sua ‘vida’ organizacional.

Figura 10 - Esquema conceitual da legitimação da estratégia gerencialista



Fonte: próprio autor (2022)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observar os discursos, sobretudo aqueles oriundos da prática estratégica, é fundamental para a compreensão de como são realizadas as relações entre os mais diversos atores sociais (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Estudos anteriores trouxeram essa perspectiva, atraindo conceitos focados na subjetividade dos discursos empregados (HARDY; PALMER; PHILLIPS, 2000; MAITLIS; LAWRENCE, 2003; MANTERE; VAARA, 2008). A simples análise dos discursos e suas subjetividades não é uma ação suficiente para acrescentar uma mudança real na dominação que acontece diuturnamente em diversas organizações. Deste modo, a busca por maior emancipação dos trabalhadores, independentemente de seu nível na estrutura organizacional, passa pela também compreensão de como as estratégias são legitimadas.

A abordagem crítica no campo da Administração, estando centrada na *Critical Management Studies* (ADLER; FORBES; WILLMOTT, 2007; FOURNIER; GREY, 2000) - a qual essa dissertação se baseia - tem este objetivo derrubar as formas de dominação a fim de proporcionar a emancipação dos trabalhadores. Diefenbach (2009) demonstra que a gestão pública é constituída por um modelo calcado na eficiência sem medida, sem preocupação com os cidadãos, com quem trabalha no serviço público e sobretudo com a própria sociedade, claramente uma forma de dominação.

Para alguns autores, a gestão pública está centrada em preceitos neoliberais, causadores de boa parte das mazelas que acometem a construção e elaboração de políticas públicas (DARDOT; LAVAL, 2017; DENHARDT; CATLAW, 2017; DENHARDT; DENHARDT, 2000; HUDON; ROUILLARD, 2015). Chega-se a este capítulo com a convicção que existe de fato a presença neoliberal na gestão pública, ao menos no campo analisado nesta dissertação (FONSECA, 2019; MOTTA, 2013; ONUMA; ZWICK; BRITO, 2015). Essa perspectiva é por diversas vezes demonstrada nas análises realizadas, às vezes de forma velada, outras vezes de forma explícita, mas constante.

Tal ideologia neoliberal, mesmo dominante, não está sozinha. Diferentemente daquilo que é exposto por alguns autores (JAROS, 2018; KLIKAUER, 2013, 2015; MURPHY, 2004), o gerencialismo está presente em conjunto com a ideologia dominante. Ambas as ideologias – neoliberalismo e gerencialismo – misturam-se como uma nova ideologia, presa aos preceitos

neoliberais de sujeitar o ser humano a uma condição de ser empresarial (DARDOT; LAVAL, 2017), pautando o serviço público como se uma empresa fosse (DIEFENBACH, 2009). Isso ficou evidente nas análises realizadas diante da profusão de vezes que palavras como ‘desburocratizar’, ‘eficiência’, ‘redução’, foram ditas. Entretanto, pouco se falou dos servidores públicos, responsáveis pelo andamento da administração pública.

Neste contexto, não seria impensado haver resistência, sobretudo dos servidores públicos, no intuito de contrapor o discurso pregado pela administração. Existe, dessa maneira, a legitimação da prática estratégica, pautada pela aquisição do neoliberalismo e do gerencialismo, através da representação dos atores sociais presentes nos discursos. Estes atores, por sua vez, fazem com que os sujeitos ouvintes do discurso aceitem, adotem e compreendam a estratégia prática gerencialista e neoliberal pelas políticas realizadas.

Normalmente, tais políticas não detém significado, tão pouco significante, diante da mistura ideológica necessária para a manutenção de um discurso político. Assim, os ouvintes de um discurso político enxergam tão somente a superfície destes discursos, aceitando, adotando e compreendendo, mas não se importando com aquilo que foi dito. Laclau e Mouffe (2001) trazem o conceito de significante vazio como uma infinidade de identidades articuladas dentro de um mesmo ponto nodal. Neste caso, o ponto nodal é parte das práticas discursivas presentes nos discursos políticos, desenvolvendo através da ideologia dominante influência sobre a biopolítica e essa, por sua vez, legitimando a estratégia gerencialista e neoliberal.

Assim, a legitimação de uma estratégia gerencialista (e neoliberal) ocorre diante da não identificação como um significado digno de importância para aqueles que recebem a estratégia. Em outras palavras, a estratégia prática na gestão pública é um ‘significante vazio’, distante da realidade das pessoas, mesmo daqueles sujeitos cativos ao discurso político. Torna-se letra morta, com estratégia prática desenvolvida pela égide da docilização, através do medo em ficar fora da ‘vida’ organizacional, desenvolvida pelo biopoder ou fora da realização daquilo que foi desenvolvido pela biopolítica.

Contudo, a presente pesquisa apresenta lacunas que podem ser respondidas. A primeira delas é sobre a percepção de estratégia por parte dos servidores públicos. Sendo a análise focada apenas nos discursos proferidos publicamente, sem ouvir os servidores, não é possível identificar se de fato estes servidores observam a estratégia prática como um significante vazio. Se faz necessário o aprofundamento da pesquisa com entrevistas com servidores públicos.

A segunda lacuna está relacionada ao contexto sócio-histórico no qual os discursos foram coletados. Estes representam um recorte da visão social daquele momento em específico, não podendo serem replicados para outros cenários (outros órgãos da administração pública, por exemplo), ou contextos (estabilidade econômica ou regime ditatorial). Tal limitante da pesquisa demonstra a necessidade de pesquisar em outros contextos, com outros governos ou outros estilos de gestão.

A terceira lacuna está relacionada ao processo inerente da técnica de análise: *Critical Discourse Analysis* (CDA) (FAIRCLOUGH, 2016). Baseada em um método-teórico de análise de discurso, ela preconiza uma mudança social que possa reduzir o papel do discurso hegemônico naquele meio pesquisado. Dentre os objetivos da presente dissertação não está elencado a mudança social para redução do significante vazio como legitimador da estratégia gerencialista e neoliberal. Pode-se observar como um caminho a prerrogativa de potencializar a participação da sociedade no processo de construção da estratégia prática, trazendo maior transparência e inclusão nos processos decisórios (ADOBOR, 2020; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011), ao promover uma democracia participativa ou plural.

A quarta lacuna vincula-se aos discursos desenvolvidos através de *lives*. Notoriamente, *lives* preconizam falar para ‘convertidos’ com melhor aceitação daquilo que é dito no *frontstage* e ‘rebeldes’, contrários diametralmente ao discurso propagados. Portanto, uma análise dos discursos desenvolvidos nos comentários às *lives* seria uma forma de identificar se de fato os discursos ficam escondidos sob o *frontstage*.

De todo modo, algumas lacunas foram preenchidas com esta pesquisa. A primeira delas está relacionada à uma visão crítica da Administração Pública sob a égide da NPM, que mesmo realizada sob outros contextos, tem pouca aderência dentro da gestão estratégica pública. Em mesmo sentido, existem poucos artigos que vinculam a CMS dentro do contexto público, sobretudo utilizando-se de discursos para criticar as inúmeras discrepâncias.

A segunda lacuna preenchida está relacionada a metodologia adotada, CDA. São poucos os estudos desenvolvidos no Brasil com a análise de discurso crítica no âmbito da Administração, além do mais na Administração Pública. Pode ser um importante passo para estimular outros pesquisadores a adotarem esse método em suas pesquisas a fim de fomentar um debate acerca da influência do neoliberalismo no cotidiano organizacional.

É possível dizer que a terceira lacuna preenchida relaciona-se com as contribuições para o campo da Administração, sobretudo da gestão pública, ao caracterizar a legitimação da prática

estratégica através de significantes vazios. Dessa forma, gestores públicos podem identificar como a ação do biopoder influencia a percepção de estratégia prática dos servidores e; como a profusão de discursos atrapalha a condução de uma estratégia plural e democrática na Administração Pública. Também administradores políticos podem analisar seus discursos a fim de transmitir uma mensagem única e precisa para os servidores públicos, auxiliando no engajamento destes servidores e principalmente da sociedade. Por fim, o último ganho é para a sociedade, pois ao identificar a necessidade de uma mensagem sem múltiplas interpretações pelos cidadãos, gestores públicos podem transmitir de forma equânime seu discurso para todas as camadas sociais, sem necessidade de modificação de sua própria ideologia a depender da circunstância.

Em suas implicações práticas está a própria identificação de significantes vazios na condução do discurso estratégico. A partir dessa identificação, administradores políticos podem minimizar os potenciais gargalos de resistência nos atores sociais envolvidos. Além disso, a modulação discursiva estratégica, por parte dos administradores políticos, pode inibir a geração de significantes vazios como prática estratégica, decorrendo em maior engajamento e participação dos trabalhadores envolvidos. A compreensão do discurso estratégico, trazendo a si como significante realizável, possibilita também, um maior engajamento da sociedade, para além da condição política de apreço ou rejeição. Trazer luz sobre esse aspecto discursivo estratégico também possibilita uma implicação prática, pois, observar como o discurso se desenvolve em ações na estrutura da organização pública é fundamental para melhoria das políticas públicas.

É importante salientar que a presente dissertação alia a percepção crítica (ALVESSON; BRIDGMAN; WILLMOTT, 2009; FOURNIER; GREY, 2000; SPICER; ALVESSON; KÄRREMAN, 2009), a uma abordagem de estratégia prática (BALOGUN et al., 2014; KNIGHTS; MORGAN, 1991; MAITLIS; LAWRENCE, 2003; VAARA; WHITTINGTON, 2012), levando em consideração a presença do neoliberalismo como ideologia dominante. Essa ideologia dominante molda e conduz todas as relações sociais, dentre elas as próprias estratégias práticas na gestão pública. Alterar a dominação, sobretudo na Administração Pública é importante para desvelar as reais necessidades dos cidadãos sob outra ótica, proporcionando assim um ambiente mais justo e com igualdade de oportunidades para todos.

REFERÊNCIAS

- ABBUD, B. **Votos de protesto: o que acontece quando um cacareco assume o mandato**. São Paulo, 2010. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/politica/votos-de-protesto-o-que-acontece-quando-um-cacareco-assume-o-mandato/>. Acesso at: 21 Dec. 2020.
- ADLER, P. S.; FORBES, L. C.; WILLMOTT, H. Critical Management Studies. **The Academy of Management Annals**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 119–179, 2007. Disponível em: <http://annals.aom.org/lookup/doi/10.1080/078559808>.
- ADOBOR, H. Open strategy: role of organizational democracy. **Journal of Strategy and Management**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 310–331, 2020.
- ALCADIPANI, R.; CEPellos, V. M. Pesquisas Sensíveis em Administração e Organizações: Práticas e Desafios. **Administração: Ensino e Pesquisa**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 417–437, 2017.
- ALQUATTI, R.; RAMOS, T. V. Significante. In: LEANDRO-FERREIRA, M. C. (org.). **Glossário de Termos do Discurso**. Campinas: Pontes, 2020.
- ALTHUSSER, L. **Ideologia e Aparelhos Ideológicos do Estado**. Lisboa: Editorial Presença, 1970.
- ALVES, A. R. C. O conceito de hegemonia: de Gramsci a Laclau e Mouffe Ana Rodrigues Cavalcanti Alves. **Lua Nova**, [s. l.], v. 80, p. 71–96, 2010.
- ALVESSON, M. Organizations, Culture, and Ideology. **International Studies of Management & Organization**, [s. l.], v. 17, n. 3, p. 4–18, 1987.
- ALVESSON, M. The impact of ideology on organization theory. **Scandinavian Journal of Psychology**, [s. l.], v. 26, n. 1, p. 140–157, 1985.
- ALVESSON, M.; BRIDGMAN, T.; WILLMOTT, H. Introduction. In: ALVESSON, M.; BRIDGMAN, T.; WILLMOTT, H. (org.). **The Oxford Handbook of Critical Management Studies**. [S. l.]: Oxford University Press, 2009. p. 1–26.
- ALVESSON, M.; DEETZ, S. Critical Theory and Postmodernism: Approaches to Organizational Studies. In: GREY, C.; WILLMOTT, H. (org.). **Critical Management Studies: A Reader**. London: Oxford University Press, 2005.
- ALVESSON, M.; KARREMAN, D. Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. **Human Relations**, [s. l.], v. 53, n. 9, p. 1125–1149, 2000.
- ALVESSON, M.; SPICER, A. Critical leadership studies: The case for critical performativity. **Human Relations**, [s. l.], v. 65, n. 3, p. 367–390, 2012.
- ANDERSON, E. **Private Government**. New Jersey: Princeton University Press, 2017.
- ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 01–19, 2012.
- ARAÚJO, C. L.; ALMEIDA, E.; FRAGA, R. G. Percurso de Jovens Pesquisadores em Investigação Qualitativa Interdisciplinar embasada na Análise de Discurso Crítica (ACD) com o auxílio do software NVivo®. In: , 2018. **Congresso Ibero-Americano Em Investigação Qualitativa**. [S. l.: s. n.], 2018. p. 154–163.
- BÄCHTOLD, F. **Polarização no Sul revive disputa entre Arena e MDB da época da ditadura**. [S. l.], 2020. Disponível em:

- <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2020/12/polarizacao-no-sul-revive-disputa-entre-arena-e-mdb-da-epoca-da-ditadura>. Acesso at: 21 Dec. 2020.
- BAETA, O. V.; BRITO, M. J.; SOUZA, R. B. Strategy as Discursive Practice in a Brazilian Public University: A Look under the Perspective of Critical Discourse Analysis. **Public Administration Research**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 17–27, 2014.
- BALOGUN, J. *et al.* Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 51, n. 2, p. 175–201, 2014.
- BARCELLOS, R. de M. R. de; DELLAGNELO, E. H. do L. A Teoria Política do Discurso como abordagem para o estudo das organizações de resistência: reflexões sobre o caso do Circuito Fora do Eixo. **Organizações & Sociedade**, [s. l.], v. 21, n. 70, p. 405–424, 2014.
- BATISTA JR., J. R. L.; SATO, D. T. B.; MELO, I. F. de. **Análise de discurso crítica para linguistas e não linguistas**. São Paulo: Parábola, 2018.
- BATISTA-DOS-SANTOS, A. C.; ALLOUFA, J. M. de L.; NEPOMUCENO, L. H. Epistemologia e metodologia para as pesquisas críticas em administração: leituras aproximadas de Horkheimer e Adorno. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 50, n. 3, p. 312–324, 2010.
- BLOM, M.; ALVESSON, M. A critical perspective on strategy as practice. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice, Second Edition**, [s. l.], p. 405–428, 2015.
- BOX, R. C. Running government like a business: Implications for public administration theory and practice. **American Review of Public Administration**, [s. l.], v. 29, n. 1, p. 19–43, 1999.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 173, de 27 de maio de 2020**. Brasília, 2020.
- BRASIL. **Presidente (2003-2010: Luis Inácio Lula da Silva)**. Pronunciamento à nação do Presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, após a cerimônia de posse. Brasília, 1 jan. 2003. 4 f., 2003.
- BRASIL. **Programa Nacional de Imunizações**. [S. l.], 2021a. Disponível em: <https://portalarquivos.saude.gov.br/campanhas/pni/index.html>. Acesso at: 9 Oct. 2021.
- BRASIL. **Relatório Final CPI da Pandemia**. Brasília: [s. n.], 2021b.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **A reforma do Estado nos anos 90**. [S. l.: s. n.], 1998.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, [s. l.], v. 34, n. 4, p. 7–26, 2000.
- BRYSON, J. M.; BERRY, F. S.; YANG, K. The state of public strategic management research: A selective literature review and set of future directions. **American Review of Public Administration**, [s. l.], v. 40, n. 5, p. 495–521, 2010.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organisational Analysis**. 3. ed. New York: Routledge, 2019.
- BUTLER, J. **Corpos que importam: os limites discursivos do sexo**. São Paulo: Crocodilo, 2019.
- CARREON, R. de O.; BARONAS, R. L. Lives presidenciais: reflexões iniciais sobre o discurso político digital. **Revista da ABRALIN**, [s. l.], p. 541–561, 2020.
- CAXIAS DO SUL. **Lei nº 8.705, de 1º de outubro de 2021**. Caxias do Sul, 2021a.

CAXIAS DO SUL. **Portal da Transparência: Atos de Pessoal**. [S. l.], 2021b. Disponível em: <https://contaspublicas.caxias.rs.gov.br/ee6cacbc-3f56-4b3a-90d2-1e26dcbb36f>. Acesso at: 16 Sep. 2021.

CHIAPELLO, E.; FAIRCLOUGH, N. Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism. **Discourse & Society**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 185–208, 2002. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0957926502013002406>.

CHIQUETO, J. B. A distribuição espacial da concentração de ozônio troposférico associada ao uso do solo na região metropolitana de São Paulo. [s. l.], p. 295, 2016.

CLEGG, S. R. **Frameworks of Power**. London: SAGE PUBLICATIONS LTD, 1989.

CLEGG, S. R.; COURPASSON, D.; PHILLIPS, N. **Power and Organizations**. London: SAGE PUBLICATIONS LTD, 2006.

CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. S. Managing Power, Politics and Decision-Making in Organizations. *In*: CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. S. (org.). **Managing & Organizations**. 4. ed. London: Sage Publications, 2016. p. 259–300.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. **Resolução nº 510 de 07 de abril de 2016. Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em ciências humanas e sociais**. Brasília, DF, 24 maio 2016: Diário Oficial da União, 2016.

DA COSTA, E. G.; COELHO, G. B. Hegemonia, estratégia socialista e democracia radical. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, [s. l.], v. 31, n. 92, p. 01, 2016.

DAMASCENO, E. A. Lexicometria, geração de descritores, construção de ontologias e ensino de línguas: implicações e perspectivas. *In*: MAGALHÃES, J. S. de; TRAVAGLIA, L. C. (org.). **Multiplas Perspectivas em Linguística**. Uberlândia: EDUFU, 2008. p. 1114–1122.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A Nova Razão do Mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2017.

DE MENDONÇA, D. A teoria da hegemonia de Ernesto Laclau e a análise política brasileira. **Ciências Sociais Unisinos**, [s. l.], v. 43, n. 3, p. 249–258, 2007.

DEETZ, S. Disciplinary Power, Conflict Suppression and Human Resources Management. *In*: ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. (org.). **Studying Management Critically**. London: SAGE PUBLICATIONS LTD, 2003. p. 23–45.

DENHARDT, R. B.; CATLAW, T. J. **Teorias da Administração Pública**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. **New Public Service**. London: ME Sharpe, 2007.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The new public service: Serving rather than steering. **Public Administration Review**, [s. l.], v. 60, n. 6, p. 549–559, 2000.

DIEFENBACH, T. New public management in public sector organizations: The dark sides of managerialistic “enlightenment.” **Public Administration**, [s. l.], v. 87, n. 4, p. 892–909, 2009.

DU GAY, P. Entrepreneurial Management in the Public Sector. **Work, Employment and Society**, [s. l.], v. 7, n. 4, p. 643–648, 1993.

DUBERLEY, J.; JOHNSON, P. Critical Management Methodology. *In*: ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. (org.). **The Oxford Handbook of Critical Management Studies**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

EZZAMEL, M.; WILLMOTT, H. **Strategy and strategizing: A poststructuralist perspective**. [S. l.]: Elsevier, 2010-. ISSN 07423322.v. 27 Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1108/S0742-3322\(2010\)0000027007](http://dx.doi.org/10.1108/S0742-3322(2010)0000027007).

EZZAMEL, M.; WILLMOTT, H. Strategy as discourse in a global retailer: A supplement to rationalist and interpretive accounts. **Organization Studies**, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 191–217, 2008.

FAIRCLOUGH, N. Análise Crítica do Discurso como Método em Pesquisa Social Científica. **Linha d'Água**, [s. l.], v. 25, n. 2, p. 307–329, 2012.

FAIRCLOUGH, N. **Analysing Discourse: Textual Analysis for Social Research**. London: Routledge, 2003.

FAIRCLOUGH, N. Discourse analysis in organization studies: The case for critical realism. **Organization Studies**, [s. l.], v. 26, n. 6, p. 915–939, 2005.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e Mudança Social**. Brasília: Editora UNB, 2016.

FAPESP, P. **Grafeno made in Brasil**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://revistapesquisa.fapesp.br/grafeno-made-in-brasil/>. Acesso at: 25 Oct. 2021.

FENTON, C.; LANGLEY, A. Strategy as practice and the narrative turn. **Organization Studies**, [s. l.], v. 32, n. 9, p. 1171–1196, 2011.

FERRERAS, I. **Firms as Political Entities: Saving Democracy through Economic Bicameralism**. Cambridge: Cambridge University Press, 2017.

FONSECA, F. C. P. A “governança empresarial” das metrópoles sob o predomínio neoliberal: o papel da gestão pública gerencial e da privatização do sistema político. **Cadernos Metrôpole**, [s. l.], v. 21, n. 45, p. 393–415, 2019.

FOUCAULT, M. **História da Sexualidade: A Vontade de Saber**. 13. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1999a.

FOUCAULT, M. **Nascimento da Biopolítica**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

FOUCAULT, M. **Power/Knowledge**. New York: Pantheon Books, 1980.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**. 20. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1999b.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir: Nascimento da prisão**. 42. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2014.

FOURNIER, V.; GREY, C. At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies. **Human Relations**, [s. l.], v. 53, n. 1, p. 7–32, 2000.

FREITAS, F. C. de. **O primeiro grande antagonismo entre PSDB e PT**. [S. l.: s. n.], 2018-. ISSN 0104-6276.v. 24

FROMM, G. Ferramentas de Análise Lexical Computadorizadas: uma aplicação prática. **Revista Factus**, [s. l.], v. 1, n. 3, p. 153–164, 2004.

FURTADO, R. N.; CAMILO, J. A. de O. O Conceito de Biopoder no Pensamento de Michel Foucault. **Revista Subjetividades**, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 34, 2017. Disponível em: <http://periodicos.unifor.br/rmes/article/view/4800>.

GHAZY, R. M. *et al.* A systematic review and meta-analysis on chloroquine and hydroxychloroquine as monotherapy or combined with azithromycin in COVID-19 treatment. **Scientific Reports**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 1–18, 2020.

GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 12, n. February, p. 433–448, 1991.

GIOIA, D. A.; THOMAS, J. B. Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 41, n. 3, p. 370–403, 1996.

GRANT, D.; IEDEMA, R.; OSWICK, C. Discourse and Critical Management Studies. **The Oxford Handbook of Critical Management Studies**, [s. l.], n. May 2018, p. 1–21, 2009.

GREY, C.; WILLMOTT, H. **Critical Management Studies: A Reader**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

GRUENING, G. Origin and theoretical basis of new public management. **International Public Management Journal**, [s. l.], v. 4, n. 1, p. 1–25, 2001.

GUIMARÃES, G. T. D. Enunciado. *In*: LEANDRO-FERREIRA, M. C. (org.). **Glossário de Termos do Discurso**. Campinas: Pontes, 2020. p. 298.

HARDY, C.; PALMER, I.; PHILLIPS, N. Discourse as a strategic resource. **Human Relations**, [s. l.], v. 53, n. 9, p. 1227–1248, 2000.

HARDY, C.; THOMAS, R. Strategy, Discourse and Practice: The Intensification of Power. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 51, n. 2, p. 320–348, 2014.

HARVEY, D. **O Neoliberalismo**. 5. ed. São Paulo: Loyola, 2014.

HAUGAARD, M.; CLEGG, S. R. Why Power is the Central Concept of the Social Sciences. *In*: HAUGAARD, M.; CLEGG, S. R. (org.). **The Sage Handbook of Power**. London: SAGE PUBLICATIONS LTD, 2009. p. 1–23.

HOBBS, T. **Hobbes's Leviathan reprinted from the edition of 1651 with an Essay by the Late W.G. Pogson Smith**. Oxford: Liberty Fund, Inc., 2004.

HODGE, B.; CORONADO, G. Mexico Inc.? Discourse analysis and the triumph of managerialism. **Organization**, [s. l.], v. 13, n. 4, p. 529–547, 2006.

HOOD, C. A Public Management of all seasons?. **Public Administration**, [s. l.], v. 69, p. 3–19, 1991.

HUDON, P.-A.; ROUILLARD, C. Critical Management Studies and public administration: Reinterpreting democratic governance using critical theory and poststructuralism. **Canadian Public Administration**, [s. l.], v. 58, n. 4, p. 527–548, 2015.

JANOT, M. **Crítica: “Macaco Tião, o candidato do povo.”** [S. l.], 2017. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/rioshow/critica-macaco-tiao-candidato-do-povo>. Acesso at: 21 Dec. 2020.

- JAROS, S. Expansive and Focused Concepts of Managerialism in CMS. **Tamara - Journal of Critical Organization Inquiry**, [s. l.], v. 16, n. 1–2, p. 1–12, 2018.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, [s. l.], v. 60, n. 1, p. 5–27, 2007.
- JARZABKOWSKI, P.; BURKE, G.; SPEE, P. Constructing Spaces for Strategic Work: A Multimodal Perspective. **British Journal of Management**, [s. l.], v. 26, n. S1, p. S26–S47, 2015.
- JONES, C. Poststructuralism in Critical Management Studies. **The Oxford Handbook of Critical Management Studies**, [s. l.], n. June 2018, p. 1–26, 2009.
- KLIKAUER, T. **Managerialism: A Critique of an Ideology**. Hampshire: Palgrave Macmillan UK, 2013.
- KLIKAUER, T. What Is Managerialism?. **Critical Sociology**, [s. l.], v. 41, n. 7–8, p. 1103–1119, 2015.
- KNIGHTS, D. Power at Work in Organizations. **The Oxford Handbook of Critical Management Studies**, [s. l.], n. May 2018, p. 1–23, 2009.
- KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. **Organization Studies**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 251–273, 1991.
- KNIGHTS, D.; WILLMOTT, H. Power and subjectivity at work: From degradation to subjugation in social relations. **Sociology**, [s. l.], v. 23, n. 4, p. 535–558, 1989.
- KORNBERGER, M.; CLEGG, S. Strategy as performative practice: The case of Sydney 2030. **Strategic Organization**, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 136–162, 2011.
- LACLAU, E.; MOUFFE, C. **Hegemony and Socialist Strategy**. 2. ed. London: Verso, 2001.
- LAINE, P. M.; VAARA, E. Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. **Human Relations**, [s. l.], v. 60, n. 1, p. 29–58, 2007.
- LANDEMORE, H.; FERRERAS, I. In Defense of Workplace Democracy. **Political Theory**, [s. l.], v. 44, n. 1, p. 53–81, 2016.
- LARA, R. P. **A Lei 173/2020 e a progressão funcional dos servidores públicos**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-jul-28/rodrigo-lara-lei-complementar-1732020>. Acesso at: 9 Oct. 2021.
- LEVY, D.; ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. Critical Approaches to Strategic Management. In: ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. (org.). **Studying Management Critically**. London: Sage Publications, 2003. p. 92–110.
- LEVY, D.; SCULLY, M. The institutional entrepreneur as modern prince: The strategic face of power in contested fields. **Organization Studies**, [s. l.], v. 28, n. 7, p. 971–991, 2007.
- LIGUORI, G.; VOZA, P. Ideologia. In: DICIONÁRIO GRAMSCIANO. São Paulo: Boitempo Editorial, 2017.
- ŁUKOMSKA-SZAREK, J.; WŁÓKA, M. Theoretical basis of new public management. **Polish Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 7, p. 282–289, 2013.
- LYOTARD, J.-F. **A Condição Pós-Moderna**. 20. ed. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 2021.

MACHADO JUNIOR, C. *et al.* As Leis da Bibliometria em Diferentes Bases de Dados Científicos. **Revista de Ciências da Administração**, [s. l.], v. 18, n. 44, p. 111–123, 2016.

MACHIAVELLI, N. **O Príncipe**. São Paulo: Edipro, 2019.

MAGALHÃES, I.; MARTINS, A. R.; RESENDE, V. de M. **Análise de Discurso Crítica**. Brasília: Editora UNB, 2017.

MAINGUENEAU, D. **Discurso e Análise de Discurso**. São Paulo: Parábola, 2020.

MAITLIS, S.; LAWRENCE, T. B. Orchestral manoeuvres in the dark: Understanding failure in organizational strategizing. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 40, n. 1, p. 109–139, 2003.

MANTERE, S.; VAARA, E. On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. **Organization Science**, [s. l.], v. 19, n. 2, p. 341–358, 2008.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública**, [s. l.], v. 42, n. 1, p. 61–82, 2008.

MCCABE, D. Strategy-as-power: Ambiguity, contradiction and the exercise of power in a UK Building Society. **Organization**, [s. l.], v. 17, n. 2, p. 151–175, 2010.

MILLER, H. T.; FOX, C. J. **Postmodern Public Administration**. Reviseded. New York: M.E. Sharp, 2007.

MINTZBERG, H. **Power in and Around Organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard business review**, [s. l.], v. 72, n. 1, p. 107–114, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari da Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MISOCZKY, M. C. Análise Crítica Do Discurso: Uma Apresentação. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional - ISSN: 1679-1827**, [s. l.], v. 3, n. 2, 2010.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MOTTA, P. R. de M. O Estado da Arte da Gestão Pública. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 53, n. 1, p. 82–90, 2013.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. O pensamento de Michel Foucault na teoria das organizações. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, [s. l.], v. 39, n. 2, p. 117–128, 2004.

MURPHY, J. Managerialism Meets Its Nemesis. **Organization**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 315–318, 2004.

NEWMAN, J.; CLARKE, J. Gerencialismo. **Educação & Realidade**, [s. l.], v. 37, n. 2, p. 353–381, 2012.

NIETZSCHE, F. **A Vontade de Poder**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2008.

- OLIVEIRA, G. G.; OLIVEIRA, A. L.; MESQUITA, R. G. de. A teoria do discurso de Laclau e Mouffe e a pesquisa em educação. **Educação & Realidade**, [s. l.], v. 38, n. 4, p. 1327–1349, 2013.
- ONUMA, F. M. S.; ZWICK, E.; BRITO, M. J. de. Ideologia Gerencialista, Poder e Gestão de Pessoas na Administração Pública e Privada: uma interpretação sob a ótica da Análise Crítica do Discurso. **Revista de Ciências da Administração**, [s. l.], p. 106–120, 2015.
- PÊCHEUX, M. O mecanismo do (des)conhecimento ideológico. In: ŽIŽEK, S. (org.). **Um Mapa da Ideologia**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.
- PEIXOTO, M. E. G.; ALENCAR, C. N. de; FERREIRA, R. O Objeto Da Ideologia Na Teoria Crítica Do Discurso. **Linguagem em (Dis)curso**, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 215–233, 2018.
- PEREIRA, E. R.; PEGORARO, R. F.; RASERA, E. F. História de Vida, Pesquisa Narrativa e Testimonio: Perspectivas nos Estudos Biográficos. **Quaderns de Psicologia**, [s. l.], v. 19, n. 3, p. 277, 2017.
- PETTIGREW, A. M. Strategy Formulation as a Political Process. **International Studies of Management & Organization**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 78–87, 1977.
- PHILLIPS, N.; DAR, S. **Strategy**. [S. l.]: Oxford University Press, 2009.
- PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, [s. l.], v. 40, n. 1, p. 81–104, 2006.
- RAMALHO, V. C. V. S. **O discurso da imprensa brasileira sobre a invasão anglo-saxônica ao Iraque**. 2005. 194 f. - Universidade de Brasília, [s. l.], 2005.
- RESENDE, V. de M.; RAMALHO, V. **Análise do Discurso Crítica**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2006.
- REUTERS. **Tiririca é o candidato a deputado federal mais votado do Brasil**. [S. l.], 2011. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/politica/tiririca-o-candidato-deputado-federal-mais-votado-do-brasil>. Acesso at: 21 Dec. 2020.
- RIBEIRO, M. L. de B. **O Conselho Federal de Medicina e a covid-19**. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://portal.cfm.org.br/artigos/o-conselho-federal-de-medicina-e-a-covid-19/>. Acesso at: 9 Oct. 2021.
- RODRIGUES, L. P.; DE MENDONÇA, D. **Pós-estruturalismo e Teoria do Discurso: em torno de Ernesto Laclau**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2017.
- ROULEAU, L.; BALOGUN, J. Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 48, n. 5, p. 953–983, 2011.
- SACCOL, A. Z. Um Retorno ao Básico: Compreendendo os Paradigmas de Pesquisa e sua Aplicação na Pesquisa em Administração. **Revista de Administração da UFSM**, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 250–269, 2009.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. del P. B. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SARAIVA, L. A. S. Michel Foucault: poder e análise das organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 165–167, 2007.

SCHERER, A. G. Critical Theory and its Contribution to Critical Management Studies. **The Oxford Handbook of Critical Management Studies**, [s. l.], n. April 2018, p. 1–25, 2009.

SCRUTON, R. **O que é conservadorismo**. São Paulo: É Realizações, 2015.

SINDISERV. **Trimestralidade será paga em janeiro aos servidores**. [S. l.], 2017. Disponível em: <https://www.sindiserv.com.br/2017/01/trimestralidade-sera-paga-em-janeiro-aos-servidores/>. Acesso at: 9 Oct. 2021.

SOBRAL, K. M.; RIBEIRO, E. C. dos S. A concepção de hegemonia no pensamento de Antonio Gramsci. **Cadernos do GPOSSHE On-line**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 90–106, 2020.

SOUZA, V. F. de. O lugar do conceito de ideologia na análise do discurso político (ADP): uma proposta à luz da análise crítica do discurso (ACD). **Letras**, [s. l.], n. 50, p. 421, 2015.

SPICER, A.; ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. **Human Relations**, [s. l.], v. 62, n. 4, p. 537–560, 2009.

TEIXEIRA, M. A. C. Político ou gestor? Provocações desse falso dilema. **GV-executivo**, [s. l.], v. 16, n. 1, p. 47, 2017.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e Cultura Moderna**. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.

TOMAZINI, C. G.; LEITE, C. K. da S. Programa Fome Zero e o paradigma da segurança alimentar: Ascensão e queda de uma coalizão?. **Revista de Sociologia e Política**, [s. l.], v. 24, n. 58, p. 13–30, 2016.

TORFING, J. Power and Discourse: Towards an Anti Foundationalist Concept of Power. In: HAUGAARD, M.; CLEGG, S. R. (org.). **The Sage Handbook of Power**. London: SAGE PUBLICATIONS LTD, 2009.

VAARA, E. Critical discourse analysis as methodology in strategy-as-practice research. In: GOLSORKHI, D. *et al.* (org.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2014. p. 491–505.

VAARA, E. **Taking the linguistic turn seriously: Strategy as A multifaceted and interdiscursive phenomenon**. [S. l.]: Elsevier, 2010-. ISSN 07423322.v. 27

VAARA, E.; KLEYMANN, B.; SERISTO, H. Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 41, n. 1, p. 1–35, 2004.

VAARA, E.; SORSA, V.; PÄLLI, P. On the force potential of strategy texts: A critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. **Organization**, [s. l.], v. 17, n. 6, p. 685–702, 2010.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. **Academy of Management Annals**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 285–336, 2012.

VAN DIJK, T. A. **Discurso e Poder**. 2. ed. São Paulo: Editora Contexto, 2008.

VAN DIJK, T. A. **Ideology: A Multidisciplinary Approach**. London: Sage Publications, 1998.

VAN LEEUWEN, T. **Discourse and Practice: New Tools for Critical Discourse Analysis**. New York: Oxford University Press, 2008.

WEBER, M. **Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva**. 4. ed. Brasília: Editora UNB, 2012.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, [s. l.], v. 27, n. 5, p. 613–634, 2006.

WHITTINGTON, R. Strategy as Practice Mapping the Terrain. **Long Range Planning**, [s. l.], v. 29, n. 5, p. 731–735, 1996.

WHITTINGTON, R. Strategy practice and strategy process: Family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, [s. l.], v. 28, n. 10, p. 1575–1586, 2007.

WHITTINGTON, R.; CAILLUET, L.; YAKIS-DOUGLAS, B. Opening strategy: Evolution of a precarious profession. **British Journal of Management**, [s. l.], v. 22, n. 3, p. 531–544, 2011.

WODAK, R. Politics as usual: Investigating political discourse in action. *In*: THE ROUTLEDGE HANDBOOK OF DISCOURSE ANALYSIS. [S. l.]: Routledge, 2012. p. 525–540.

WODAK, R. **The Discourse of Politics in Action**. London: Palgrave Macmillan UK, 2009. *E-book*. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1057/9780230316539>.

YIN, R. K. **Pesquisa Qualitativa: do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.