

ÁREA TEMÁTICA: Estudos Organizacionais
PARA ALÉM DA PERFORMANCE: POR UMA PRÁXIS REFLEXIVA E EMANCIPATÓRIA NA GESTÃO DE SI

RESUMO

Este artigo analisa o desenvolvimento histórico do conceito de gestão de si nas teorias da administração, visando identificar como a noção se articula como estratégia de subjetivação, controle e emancipação, e propor um *framework* integrativo para a prática contemporânea. Utiliza como metodologia uma pesquisa qualitativa, de natureza teórico-conceitual, que articula a análise documental com enfoque genealógico e os procedimentos da *grounded theory* para examinar obras seminais do pensamento administrativo. A análise constata uma evolução genealógica que se desloca de um sujeito passivo, submetido a dispositivos de controle externo nas teorias clássicas, para um sujeito performativo, convocado a se autogerir no paradigma pós-moderno, onde a autonomia se torna o principal mecanismo de autogovernança. Identifica, em cada fase, os dispositivos estratégicos que modularam a conduta individual. Conclui com a proposição do *framework* da Gestão de Si Reflexiva e Emancipatória (GS-RE), um modelo teórico que ressignifica o arsenal técnico da administração através de uma *práxis* crítica, convertendo a gestão de si em uma ferramenta para a construção da autonomia ética em vez da mera adaptação às pressões de mercado.

Palavras-chave: gestão de si; teorias da administração; estratégia; subjetividade; performance.

INTRODUÇÃO

No campo da Administração, o conceito de estratégia consolidou-se como um pilar central para a sobrevivência e o sucesso organizacional. Tradicionalmente, a literatura concentrou-se em abordagens de caráter técnico e racional, voltadas à análise de ambientes, à formulação de planos e ao controle de variáveis externas. Entretanto, uma análise genealógica da evolução do pensamento administrativo revela um deslocamento gradual da estratégia — de um constructo voltado primordialmente à organização para um dispositivo cada vez mais interiorizado, centrado no próprio indivíduo.

Desde a disciplina do corpo-máquina na Administração Científica de Taylor até a exigência de autodesenvolvimento contínuo na Gestão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi, o sujeito tem sido progressivamente convocado a gerir a si mesmo como agente estratégico da própria existência. Tal fenômeno se intensifica no cenário contemporâneo, caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA), em que a performance e a gestão de si tornam-se imperativos subjetivos.

Apesar dessa relevância crescente, a dimensão subjetiva, ética e existencial da estratégia permanece subteorizada na literatura administrativa. Há uma lacuna quanto à compreensão de como as próprias teorias de gestão, ao longo de sua

história, contribuíram para a construção e consolidação da noção de “gestão de si mesmo”.

Diante desse contexto, este estudo se orienta pela seguinte questão central: como a noção de gestão de si mesmo foi concebida, implícita ou explicitamente, ao longo da evolução das teorias da administração e de que modo ela se manifesta como estratégia subjetiva de adaptação, sobrevivência e transformação no contexto contemporâneo?

O objetivo geral é analisar o desenvolvimento histórico das principais escolas da administração, identificando como a noção de gestão de si mesmo se articula como estratégia de subjetivação, controle e emancipação nos diferentes paradigmas organizacionais. De forma específica, busca-se: propor um *framework* integrativo entre estratégia organizacional e gestão de si como prática reflexiva e emancipatória no mundo pós-moderno.

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza teórico-conceitual, fundamentada em uma ontologia fenomenológica-hermenêutica e em uma epistemologia construtivista-interpretativa. O percurso metodológico articula análise documental com enfoque genealógico, revisitando criticamente obras seminais da Administração e relacionando-as a referenciais da filosofia, sociologia e ciências cognitivas. Complementarmente, utiliza-se a *Grounded Theory* para favorecer a emergência de categorias conceituais, de modo a integrar a trajetória histórica das teorias administrativas com as práticas contemporâneas de gestão de si.

A relevância desta pesquisa reside, no plano teórico, na contribuição para uma releitura crítica e integrativa da história da administração, iluminando a dimensão subjetiva da estratégia. No plano prático, justifica-se pela necessidade de oferecer um arcabouço conceitual que permita aos indivíduos navegar nas complexidades do mundo atual, em que a gestão de si se configura como estratégia essencial — não para uma adaptação passiva, mas para a construção ética da autonomia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO: A GÊNESE DA GESTÃO DE SI NAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

A trajetória das teorias administrativas revela um processo contínuo de evolução conceitual, no qual a concepção de estratégia desloca-se do controle estritamente organizacional para uma dimensão mais ampla, que inclui a gestão de si como competência central. Esse percurso histórico não apenas reflete mudanças nas estruturas e nos métodos de gestão, mas também transforma o papel do indivíduo, que passa de executor controlado a agente estratégico de si mesmo.

2.1 DA ORTOPEDIA ORGANIZACIONAL AO FATOR HUMANO: AS BASES CLÁSSICAS

No Século XVII, Descartes é seguro em afirmar que o poder da razão resolve qualquer tipo de problema. Mas, no século XVIII o racionalismo atinge seu apogeu sendo enraizado nas ciências naturais e sociais. O campo do trabalho conhece as raízes da razão como elementos norteados dos estudos organizacionais sobre eficiência, racionalização da organização e execução das tarefas.

As teorias da administração permitem-nos conhecer o caráter técnico de como opera a administração. A origem de como foi constituída esta ciência e como, com o passar do tempo, ela sofreu alterações e moldou-se às demandas do sistema

capitalista e modernização da sociedade. “O pensamento administrativo surge como consequência do processo de modernização da sociedade e é a expressão da lógica burocrática, baseada no controle da atividade humana por meio da regra” (Motta & Vasconcelos, 2021, p. 11).

Tragtenberg (1978) questiona o caráter supostamente técnico e racional da administração, apontando que as teorias administrativas refletem e reforçam as estruturas de poder e dominação, tanto nas organizações quanto na sociedade. Ele sugere que a Teoria Geral da Administração não se limita a organizar eficientemente o trabalho, mas atua como um meio de subordinação dos trabalhadores aos interesses do capital.

No início do século XX, as características da racionalização compõem os modelos e métodos testados na consolidação da Escola de Administração Científica ou Escola Clássica. A administração Científica sempre viu a organização como forma de se estruturar a empresa e não no sentido de sistema social (Motta, 1998, p. 9).

“Pouco a pouco se criou um sistema impessoal, onde o operário perde a sua personalidade e se converte em uma peça do sistema. [Isto] surgiu como de geração espontânea. Estava como um germen latente e imprevisível, oculto na origem do sistema, e só veio à luz quando o sistema se desenvolveu prodigiosamente” (Ford, 1925, p. 187).

As primeiras teorias da administração conceberam o indivíduo primariamente como um objeto de gestão. Na Administração Científica, a obra seminal Princípios de Administração Científica de Taylor (1911) prescreve a substituição do empirismo do operário pela ciência do administrador. O objetivo é eliminar o “melhor modo” individual em favor do “único melhor modo” padronizado, tratando o corpo do trabalhador como um objeto passível de otimização e controle. Neste paradigma, a gestão de si é uma anomalia a ser suprimida pela eficiência imposta externamente, configurando uma verdadeira "ortopedia organizacional".

Taylor (1953) propõe a aplicação de princípios científicos à gestão para aumentar a eficiência e a produtividade nas organizações. Estudou o “tempo e o movimento” dos trabalhadores para identificar a forma mais eficiente de realizar tarefas, a divisão do trabalho, seleção e treinamento e controle e supervisão. Para ele, apenas aplicando esses princípios, as organizações poderiam não apenas aumentar a produtividade, mas também melhorar as condições de trabalho, resultando em benefícios tanto para empregadores quanto para empregados.

A Teoria Clássica, sistematizada por Fayol (1916) em Administração Industrial e Geral, amplia o escopo da gestão para a organização como um todo, mas mantém o indivíduo em um papel subordinado. Um de seus princípios mais notórios, a “subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais”, estabelece que a gestão de si deve se alinhar e se dissolver nos objetivos da empresa. A disciplina, a hierarquia e a unidade de comando são dispositivos que garantem essa subordinação, consolidando o controle como pilar da governança.

Fayol (1916) identifica cinco funções principais da administração: planejamento, organização, comando, coordenação e controle, que devem ser integradas para garantir a eficácia organizacional. Além disso, elabora um conjunto de 6 operações essenciais para qualquer empresa: técnica, comercial, financeira, segurança, contábil e administrativa. Fayol propõe 14 princípios administrativos, como a divisão do trabalho, que enfatiza a especialização para aumentar a eficiência, e a unidade de comando, que estabelece que cada funcionário deve receber ordens de apenas um superior. Além disso, destaca a importância da autoridade acompanhada

de responsabilidade, da disciplina nas relações de trabalho e da comunicação eficaz. Fayol também destaca que o papel do administrador é essencial para o sucesso da organização e que as habilidades administrativas podem ser ensinadas e desenvolvidas bem como é “um fator de grande importância de todos os negócios, grandes ou pequenos, industriais, comerciais, políticos, religiosos ou de outra qualquer índole” (Fayol, 1916, p.19).

Ford (1947) enfatizou a importância de entender as necessidades dos consumidores e defendeu que o sucesso de um negócio depende de atender essas demandas. Seus princípios de gestão incluem simplificação, padronização e colaboração entre trabalhadores e administração.

Ao dar continuidade aos pensamentos administrativos propostos por Fayol e Ford, Braverman (1981) analisa a ascensão do gerencialismo nas organizações e seus impactos sobre o trabalho e as relações sociais. Para o autor o gerencialismo, caracterizado pela ênfase em eficiência, controle e racionalização do trabalho, leva à desumanização do processo produtivo, afetando negativamente os trabalhadores. Começa-se então, as primeiras iniciativas para compreensão do comportamento humano nas organizações que esteja além do produzir. O autor relaciona o gerencialismo a uma maior concentração de poder nas mãos da gerência, o que, segundo ele, intensifica a desigualdade nas relações de trabalho e afeta a qualidade do ambiente organizacional. “O capitalista assumiu essas funções como gerente em virtude de sua propriedade e capital”. (Braverman, 1981, p. 62). Sua reflexão baseia-se no fato de que para ele os métodos de encarar o trabalho traziam as marcas das origens do capitalismo industrial no capitalismo mercantil e que compreendia a compra e venda de mercadorias e não a sua produção. Assim, tratou-se do trabalho como outra mercadoria. (Braverman, 1981).

Paralelamente, a Teoria da Burocracia (Weber, 1947) introduziu a organização como sistema racional-legal, com normas e papéis definidos. Na autogestão, essa abordagem inspira o uso de rotinas e protocolos pessoais para garantir consistência e confiabilidade nas ações.

A Teoria Neoclássica, emergente a partir da década de 1950, revisita e atualiza os princípios clássicos, enfatizando a adaptabilidade às mudanças do ambiente e a importância do pensamento estratégico. No nível individual, ela reforça a necessidade de ajustar métodos pessoais às novas demandas profissionais e contextuais.

Uma primeira e decisiva inflexão nesse modelo ocorre com a Escola das Relações Humanas, cujos achados foram consolidados por Mayo (1933) em Os Problemas Humanos de uma Civilização Industrial. As experiências de Hawthorne revelaram que a produtividade estava menos ligada a fatores fisiológicos e mais a fatores psicológicos e sociais. Emerge a figura do “sujeito emotivo”, cujas necessidades de interação e reconhecimento passam a ser vistas como variáveis a serem administradas para fins produtivos. Essa descoberta inaugurou a valorização da dimensão subjetiva na gestão, passo crucial para o entendimento contemporâneo da gestão de si. A gestão de si começa a ser influenciada pelo ambiente social e pela satisfação no trabalho, inaugurando uma forma de controle mais sutil, focada na dimensão afetiva.

2.2 O SUJEITO ADAPTATIVO E A LÓGICA SISTÊMICA

O avanço para a modernidade administrativa aprofundou o olhar sobre as dimensões internas do indivíduo. A Teoria Comportamental deslocou o foco para a

motivação. Em "*A Theory of Human Motivation*", Maslow (1943) propõe sua célebre hierarquia, sugerindo que o indivíduo é movido por necessidades que vão do fisiológico à autorrealização. Pouco depois, em *O Lado Humano da Empresa*, McGregor (1960) contrapõe a Teoria X (o homem como avesso ao trabalho e que precisa de controle) à Teoria Y (o homem como criativo e que busca responsabilidades). Aplicadas à autogestão, essas teorias indicam que o indivíduo pode se "administrar" com desconfiança ou com autonomia, tornando a automotivação um conceito-chave.

A partir da metade do século XX, o pensamento administrativo incorporou a visão da organização como sistema aberto, proposta pela Teoria de Sistemas (Bertalanffy, 1968; Katz & Kahn, 1978). Essa perspectiva entende o indivíduo como parte de uma rede interdependente, exigindo dele capacidade de adaptação e integração com o ambiente. O indivíduo passa a ser compreendido como um sistema aberto que processa *inputs* (informações), realiza processamentos internos e gera *outputs* (ações), buscando o equilíbrio dinâmico com o ambiente. A gestão de si torna-se, então, uma questão de adaptação, flexibilidade e gestão da interdependência entre os subsistemas da vida (carreira, saúde, relacionamentos).

A Teoria da Contingência (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967) reforçou essa visão ao afirmar que não há uma única melhor forma de gerir: a eficácia depende do alinhamento entre variáveis internas e externas. Na autogestão, isso implica em flexibilidade e habilidade para ajustar comportamentos a diferentes contextos.

Modelos como a Administração Participativa destacam a importância da corresponsabilidade e da tomada de decisão compartilhada, competências valiosas para quem busca protagonismo em sua autogestão. Já a Administração por Objetivos (Drucker, 1954) oferece uma metodologia para estabelecer metas SMART e monitorar resultados, tanto no âmbito organizacional quanto pessoal.

A Teoria Estruturalista (Etzioni, 1964) complementa essa fase ao integrar a análise das estruturas organizacionais com fatores ambientais e sociais, permitindo ao indivíduo desenvolver visão sistêmica para alinhar suas ações pessoais às tendências e oportunidades externas.

2.3 A INTERIORIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA E O SUJEITO PERFORMATIVO

O final do século XX marca a virada decisiva, na qual a estratégia se desloca para dentro do sujeito. A Gestão do Conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995) argumentam que a inovação depende de um "sujeito autônomo", engajado e capaz de converter conhecimento tácito em explícito. A gestão de si torna-se sinônimo de autodesenvolvimento e aprendizagem contínua, sendo um pré-requisito para a vantagem competitiva organizacional.

Este terreno permite a emergência do "sujeito performativo" da pós-modernidade. Em *Vigiar e Punir*, Foucault (1975) demonstra como o poder disciplinar, antes exercido externamente, é internalizado pelo indivíduo, que se torna seu próprio vigilante. A gestão de si converte-se em uma "tecnologia do eu", uma forma de autogoverno que opera sob a lógica do desempenho. Este sujeito, segundo Bauman (2001) em *Modernidade Líquida*, deve ser infinitamente flexível para sobreviver em um mundo de relações e estruturas voláteis, onde a identidade é um projeto a ser constantemente refeito. Por fim, Han (2015) em *Sociedade do Cansaço*, argumenta que este sujeito, ao se tornar "empresário de si mesmo", transforma a liberdade em uma obrigação de performance que leva à autoexploração e ao esgotamento.

Nesse contexto, ganha destaque a Teoria da Aprendizagem Organizacional (Senge, 1990), que enfatiza o desenvolvimento de competências cognitivas e reflexivas para lidar com mudanças complexas. Transposta à esfera individual, essa teoria orienta a prática da autogestão como um processo dinâmico e ininterrupto de aprendizado.

Ao mesmo tempo, a literatura crítica, inspirada em Foucault (1984, 2004), analisa como as práticas contemporâneas de gestão transferem ao sujeito a responsabilidade pela própria performance, instaurando formas de autovigilância e autoexploração. Surge o sujeito performativo (Han, 2015), constantemente convocado a maximizar resultados e reinventar-se.

Nesse cenário, a gestão de si adquire caráter híbrido: é simultaneamente estratégia de sobrevivência em um ambiente VUCA e projeto ético-existencial de autonomia. Essa dupla natureza exige do indivíduo competências como autoconhecimento, autodisciplina, discernimento ético e capacidade crítica para resistir às pressões de um modelo de desempenho permanente, característico da modernidade líquida (Bauman, 2001).

3. PERCURSO TEÓRICO-METODOLÓGICO

Esta pesquisa qualitativa, de natureza teórico-conceitual, fundamenta-se em uma ontologia fenomenológico-hermenêutica e epistemologia construtivista-interpretativa para reconstruir historicamente o conceito de gestão de si. O percurso metodológico articula três eixos complementares: a análise documental de obras fundadoras da Administração; um enfoque genealógico, inspirado em Foucault, para rastrear as continuidades e rupturas do conceito; e os procedimentos da *Grounded Theory* (Strauss & Corbin, 1998) para a construção sistemática de um modelo teórico emergente. A análise do *corpus* teórico, composto por fontes representativas das escolas da administração e da filosofia, seguiu as etapas de codificação aberta (fragmentação dos conceitos), axial (agrupamento em categorias) e seletiva (integração em torno de um fenômeno central). Para garantir o rigor e a transparência, a condução foi apoiada nas orientações de Miles, Huberman e Saldaña (2014), com o uso de *codebooks* e matrizes conceituais.

O produto final desse processo é um *framework* integrativo que conecta as dimensões técnica e subjetiva da estratégia, oferecendo subsídios para a compreensão crítica da gestão de si no mundo pós-moderno e para a formulação de práticas de desenvolvimento humano orientadas à autonomia ética e ao desempenho sustentável.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados demonstra que as teorias da administração, longe de obsoletas, oferecem um valioso arsenal de ferramentas. Quando ressignificadas por uma lente crítica contemporânea, elas fundamentam uma prática de gestão de si mais robusta e estratégica. Esta seção, portanto, consolida o objetivo central da pesquisa ao apresentar a proposição de um *framework* integrativo para uma gestão de si reflexiva e emancipatória.

4.1 DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL À ESTRATÉGIA EXISTENCIAL: PROPOSTA DE UMA MATRIZ PARADIGMÁTICA DA GESTÃO DE SI

A análise genealógica revela um paradoxo: as teorias da administração forneceram um robusto arsenal de ferramentas, mas sua internalização no paradigma pós-moderno gerou um sujeito performativo, vulnerável à autoexploração (HAN, 2015). As ferramentas clássicas ensinam o *como* ser eficiente, mas são insuficientes para a dimensão ética do *porquê*. Para preencher essa lacuna, propõe-se um *framework* que ressignifica este legado, integrando o Arsenal da Administração (as ferramentas) a uma Práxis Reflexiva (o filtro ético-crítico). Situado nos Desafios Pós-Modernos, este modelo utiliza a reflexão para orientar as ferramentas em direção a um Telos Emancipatório (o propósito), visando a autonomia em vez da simples adaptação.

A Tabela 4, intitulada "Genealogia das Categorias: O Percurso da Codificação Aberta à Axial", detalha o processo metodológico de construção das categorias centrais do estudo.

TABELA 4 – Genealogia das Categorias: O Percurso da Codificação Aberta à Axial

MATRIZ TEÓRICA	CATEGORIA (AXIAL)	CÓDIGO INICIAL (ABERTO)	DESCRIÇÃO INTERPRETATIVA	FONTE/ AUTOR
CLÁSSICA	1. Tecnologias de Gestão	Otimização do tempo e movimento	A prática de analisar e padronizar as tarefas para eliminar desperdícios e maximizar a eficiência do corpo do trabalhador.	Taylor (1911)
		Planejamento e Controle Centralizado	As funções de pensar e executar são separadas; a gerência detém o monopólio do planejamento e do controle sobre o trabalho.	Fayol (1916)
	2. Práxis do Sujeito	Execução de tarefas padronizadas	O indivíduo atua como um executor passivo de métodos definidos externamente, sem espaço para iniciativa ou criatividade.	Taylor (1911)
		Subordinação do interesse individual	A ação do sujeito deve se alinhar completamente aos objetivos da organização, suprimindo vontades e interesses próprios.	Fayol (1916)
	3. Horizonte de Propósito	Eficiência máxima	O objetivo final de toda a organização e de cada indivíduo dentro dela é alcançar o maior nível de produtividade possível.	Taylor (1911)
HUMANISTA E SISTÊMICA	1. Tecnologias de Gestão	Gestão do clima social	A administração passa a gerenciar as relações informais e o ambiente psicossocial como uma ferramenta para aumentar a produtividade.	Mayo (1933)

PÓS-MODERNA	2. Práxis do Sujeito	Feedback e comunicação	O uso do feedback e da comunicação como dispositivos para integrar o indivíduo ao sistema e ajustar seu comportamento.	von Bertalanffy (1968)
		Busca por satisfação e reconhecimento	O indivíduo age motivado por necessidades sociais e de estima, respondendo positivamente ao reconhecimento e à integração grupal.	Maslow (1943)
		Adaptação ao sistema	O sujeito atua de forma a se adaptar às demandas do ambiente e dos subsistemas organizacionais para manter o equilíbrio.	von Bertalanffy (1968)
	3. Horizonte de Propósito	Integração e Motivação	O propósito da gestão desloca-se da pura eficiência para a integração harmoniosa do indivíduo na organização, visando a motivação.	Mayo (1933), McGregor (1960)
	1. Tecnologias de Gestão	Gestão por métricas e redes	O controle é exercido não por supervisão direta, mas através de indicadores de desempenho, plataformas e da dinâmica das redes.	(Análise contemporânea)
	2. Imperativos Contextuais	Performatividade e auto-otimização	A pressão social e de mercado para que o indivíduo esteja em constante estado de desempenho, melhoria e reinvenção de si mesmo.	Han (2015)
		Liquidez identitária	A exigência de ser flexível e adaptável a ponto de a identidade se tornar um projeto fluido e em constante construção.	Bauman (2001)
	3. Práxis do Sujeito	Autovigilância e autogoverno	O indivíduo internaliza as normas de desempenho e passa a ser o principal agente de seu próprio controle e vigilância.	Foucault (1975)
		Aprendizagem contínua	A prática de buscar incessantemente novos conhecimentos e habilidades como estratégia de sobrevivência e relevância no mercado.	Nonaka & Takeuchi (1995)
	4. Horizonte de Propósito	Autonomia responsiva	O objetivo é uma forma de autonomia que, embora pareça livre, está constantemente respondendo e se alinhando às demandas do mercado.	(Análise contemporânea)
		Emancipação e autenticidade	O propósito de resistir à performatividade, utilizando as ferramentas de gestão para construir um projeto de vida autêntico e com significado.	(Proposta do framework)

Fonte: Elaboração do autor (2025).

A tabela operacionaliza a análise ao demonstrar como os Códigos Iniciais (Abertos), extraídos diretamente das obras seminais de cada Matriz Teórica, foram

interpretados e agrupados para formar as Categorias Axiais que estruturam o *framework* proposto. Este procedimento não apenas confere transparência e rastreabilidade à análise, mas também evidencia como conceitos abstratos — tais como "Tecnologias de Gestão" ou "Imperativos Contextuais" — emergiram sistematicamente do *corpus* teórico, em vez de serem aplicados *a priori*. A tabela, portanto, funciona como um mapa da construção do conhecimento, conectando a matéria-prima textual dos autores clássicos e contemporâneos à arquitetura conceitual final da pesquisa.

Inspirada nos modelos de exibição de dados de Miles, Huberman e Saldaña (2014) e na lógica do paradigma de codificação de Strauss e Corbin (1998), esta matriz de integração seletiva demonstra a articulação da teoria emergente. Ela posiciona a "Gestão de Si como *Práxis* Reflexiva e Emancipatória (GS-RE)" como o Fenômeno Central, explicando como as categorias axiais se inter-relacionam como condições, contexto, estratégias e consequências, contando a "história" completa que emergiu da análise dos dados teóricos.

A Tabela 5, intitulada "Matriz de Integração Seletiva: A Arquitetura da *Práxis* Reflexiva", representa o ápice da análise via *Grounded Theory*, momento em que a teoria emergente é consolidada.

TABELA 5 – Matriz de Integração Seletiva: A Arquitetura da *Práxis* Reflexiva

COMPONENTE DO PARADIGMA	CATEGORIA (AXIAL)	PROPRIEDADES / DIMENSÕES	RELAÇÃO DE INTEGRAÇÃO COM O FENÔMENO CENTRAL	IMPLICAÇÃO PARA O FRAMEWORK
CONDIÇÕES CAUSAIS (o que dá origem ao fenômeno)	1. Tecnologias de Gestão	Instrumentalidade; Foco em eficiência; Prescritiva; Racionalidade técnica.	Fornecem o repertório de ação (as ferramentas) que dão origem à necessidade e à possibilidade da gestão de si.	Arsenal da Administração
CONTEXTO (condições específicas que influenciam o fenômeno)	2. Imperativos Contextuais	Pressão por performance; Fluidez; Discurso de auto-otimização; Lógica de mercado.	Formam o campo de forças (as pressões) que influenciam e condicionam a forma como a gestão de si é praticada.	Desafios Pós-Modernos
FENÔMENO CENTRAL	Gestão de Si como <i>Práxis</i> Reflexiva e Emancipatória (GS-RE)	Agência; Criticidade; Intencionalidade ética; Mediação.	É o processo nuclear que articula as condições e o contexto. Através da reflexão, o sujeito medeia a relação entre as ferramentas disponíveis e as pressões	A <i>Práxis</i> Reflexiva (O Filtro)

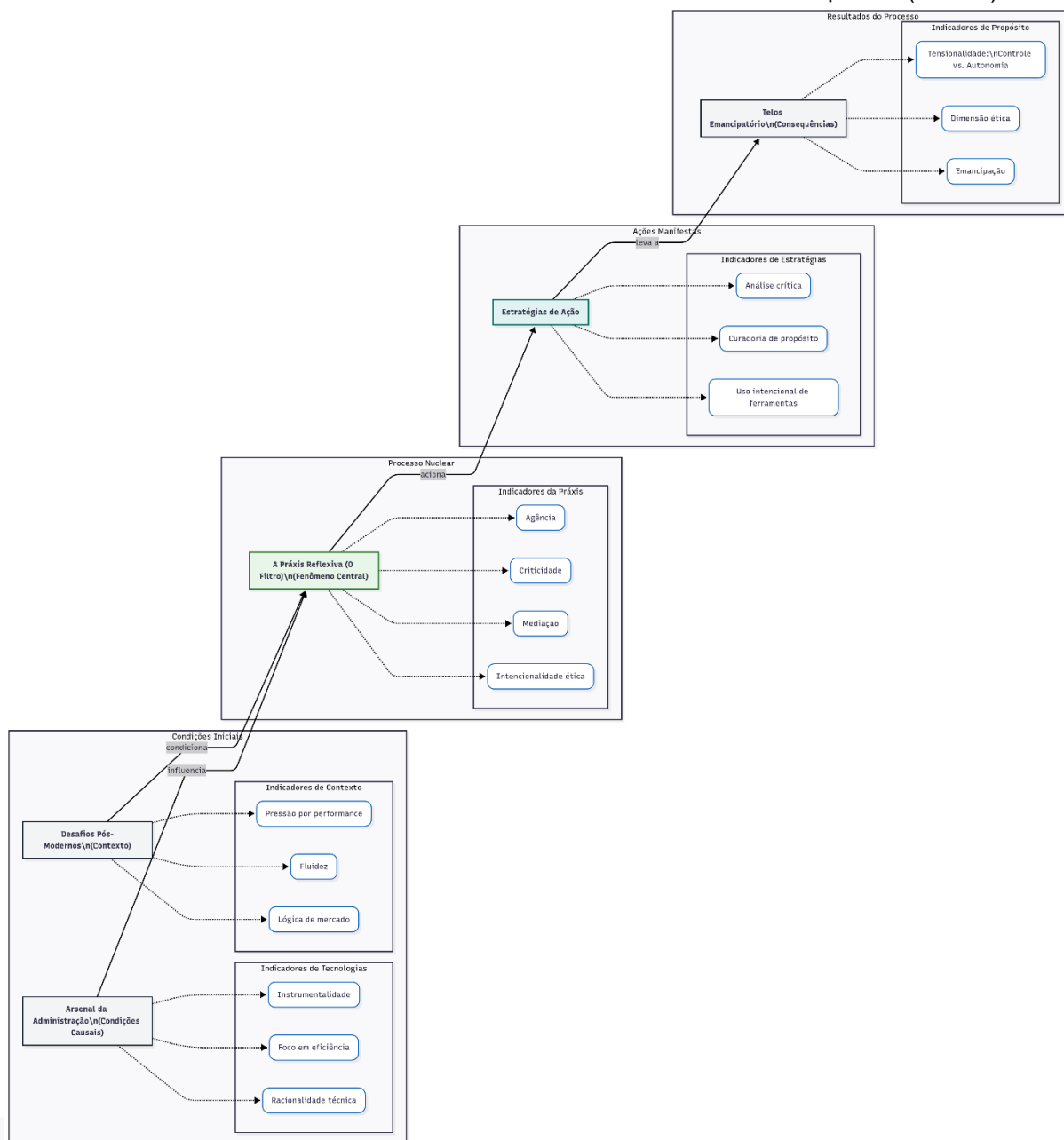
			sofridas, definindo suas estratégias de ação.	
ESTRATÉGIAS DE AÇÃO/INTERAÇÃO (ações tomadas em resposta ao fenômeno)	(Ações da <i>Práxis</i> Reflexiva)	Análise crítica; Curadoria de propósito; Uso intencional de ferramentas.	São as ações específicas que o sujeito realiza <i>dentro</i> da práxis. Em vez de reagir passivamente, ele analisa, escolhe e age deliberadamente.	(Detalhado nas etapas da <i>Práxis</i> : Autoconsciência, Curadoria, Agência)
CONSEQUÊNCIAS (resultados das estratégias de ação)	4. Horizonte de Propósito	Tensionalidade (Controle vs. Autonomia); Orientação para o futuro; Dimensão ética.	Representam os resultados possíveis da ação. A práxis reflexiva visa deliberadamente a consequência da emancipação em vez da conformidade.	<i>Telos</i> Emancipatório

Fonte: Elaboração própria, 2025. Adaptado de Miles, Huberman e Saldaña (2014) e Strauss e Corbin (1998).

Utilizando o modelo de paradigma de codificação de Strauss e Corbin (1998); Miles e Huberman, Saldaña (2014), a matriz organiza a lógica da pesquisa ao posicionar a "Gestão de Si como *Práxis* Reflexiva e Emancipatória (GS-RE)" como o Fenômeno Central (Apêndice, Quadro 1). Ela demonstra como as "Tecnologias de Gestão" (Condições Causais) e os "Imperativos Contextuais" (Contexto) dão origem e moldam este fenômeno. Este, por sua vez, desencadeia "Estratégias de Ação" específicas, que culminam em um "Horizonte de Propósito" (Consequências). A tabela, portanto, não é um mero resumo, mas a própria representação da teoria integrada, contando a história completa e coesa que emergiu da análise sistemática dos dados teóricos.

A seguir, a figura 1, representa visualmente o modelo do processo teórico Da Gestão de Si Como *Práxis* Reflexiva e Emancipatória (GS-RE), que emergiu da análise de dados teóricos. O *framework* ilustra um processo que se inicia nas "Condições Iniciais", onde o "Arsenal da Administração" (as ferramentas e técnicas de gestão) e os "Desafios Pós-Modernos" (as pressões por performance e a lógica de mercado) atuam, respectivamente, como condições causais e contexto. O modelo posiciona "A *Práxis* Reflexiva" como o fenômeno central, um processo nuclear que funciona como um filtro ético-crítico. Através deste filtro, o indivíduo desenvolve "Estratégias de Ação" intencionais, como a análise crítica e a curadoria de propósito, em vez de reagir passivamente às pressões externas. Essas ações deliberadas visam alcançar os "Resultados do Processo", ou o "*Telos* Emancipatório", que representa as consequências desejadas, como a autonomia e a emancipação, em oposição à mera conformidade.

FIGURA 1 - Modelo Da Gestão de Si Como *Práxis* Reflexiva e Emancipatória (GS-RE)

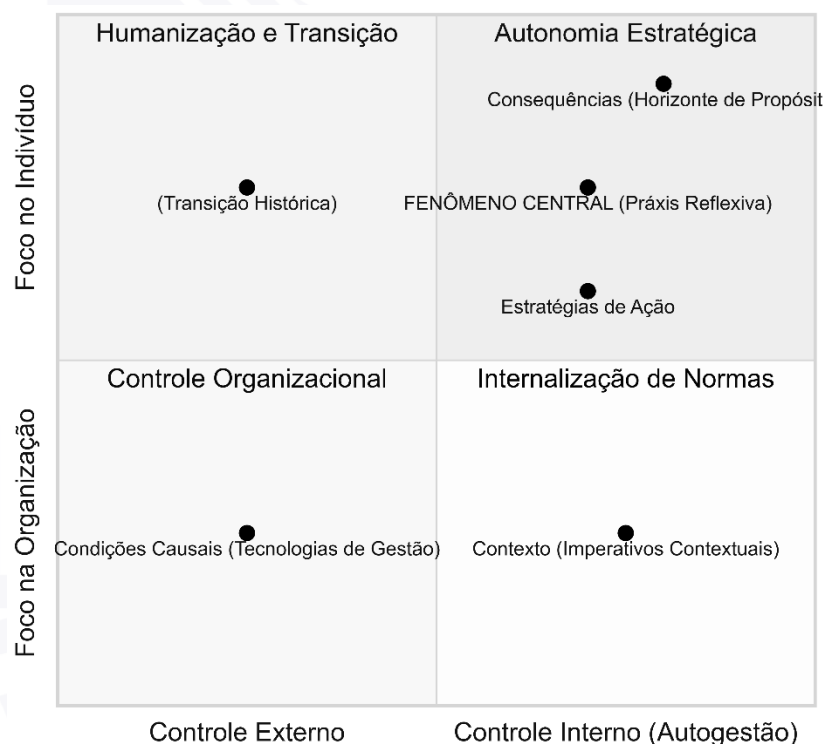


Fonte: Elaboração do autor (2025).

Em síntese, o *framework* detalhado na figura oferece um mapa conceitual para transformar a gestão de si. Ele propõe que, ao invés de aplicar as ferramentas da administração de forma acrítica para se adaptar às pressões de mercado, o indivíduo pode utilizar a *práxis* reflexiva para mediar sua relação com essas ferramentas e pressões. O objetivo final não é a simples eficiência, mas a construção de uma autonomia ética. Dessa forma, o modelo ressignifica a gestão de si, convertendo-a de uma possível ferramenta de autoexploração em uma prática de liberdade. Ele oferece um caminho para que os indivíduos utilizem o arsenal técnico da administração de maneira intencional, buscando ativamente uma vida profissional e pessoal mais autêntica e alinhada a um propósito próprio.

Já, a Figura 2, representa visualmente a arquitetura teórica da Matriz Paradigmática da Gestão de Si Reflexiva e Emancipatória (GS-RE) proposta no estudo. Ela organiza a genealogia do conceito de "gestão de si" em dois eixos: o eixo vertical indica o deslocamento do foco da organização para o indivíduo, enquanto o eixo horizontal traça a transição do controle externo para o controle interno (autogestão). A matriz posiciona os componentes centrais do framework, derivados da *Grounded Theory*, dentro de quatro quadrantes que marcam essa evolução: as "Condições Causais" (tecnologias de gestão) no "Controle Organizacional"; o "Contexto" (imperativos pós-modernos) na "Internalização de Normas"; e, finalmente, o "Fenômeno Central" (a práxis reflexiva), as "Estratégias de Ação" e as "Consequências" no quadrante da "Autonomia Estratégica".

FIGURA 2 – A Matriz Paradigmática da Gestão de Si Reflexiva e Emancipatória (GS-RE)



Fonte: Elaboração do autor (2025).

Com base no estudo apresentado, A Matriz Paradigmática da Gestão de Si Reflexiva e Emancipatória (GS-RE) pode ser utilizada como uma ferramenta fundamental em pesquisas empíricas voltadas à formação de gestores, especialmente em disciplinas de liderança e gestão estratégica de pessoas. A principal limitação do estudo é sua natureza teórico-conceitual, que se concentra no discurso das teorias em vez da experiência vivida dos sujeitos. Essa lacuna, contudo, abre um caminho claro para investigações futuras.

Pesquisas empíricas poderiam aplicar o *framework* para validar, refinar ou refutar o modelo proposto. Em um contexto de formação de lideranças, a matriz pode ser usada como um mapa de diagnóstico e desenvolvimento:

- Diagnóstico: Pesquisadores poderiam aplicar metodologias qualitativas, como estudos de caso e fenomenologia, para analisar como gestores em formação ou em atuação se posicionam dentro dos quadrantes. Questionários e

entrevistas poderiam investigar em que medida eles operam sob uma lógica de "Controle Organizacional" (foco em ferramentas e controle externo) ou de "Internalização de Normas" (submissão às pressões de performance), e quais os obstáculos para avançar em direção à "Autonomia Estratégica";

- Desenvolvimento Curricular: Os resultados poderiam informar o desenho de disciplinas e programas de treinamento. O objetivo seria criar intervenções pedagógicas que equipem os futuros líderes com o "filtro crítico" necessário para a *práxis* reflexiva. Em vez de apenas ensinar as "Tecnologias de Gestão", o currículo poderia focar em como utilizá-las de forma intencional para construir uma liderança mais autêntica e ética;
- Análise de Impacto: Seria possível conduzir estudos longitudinais que acompanhassem uma turma de gestores ao longo de sua formação, utilizando a matriz para medir o desenvolvimento de sua capacidade de autogestão. A pesquisa poderia avaliar se o programa de formação foi eficaz em movê-los do eixo do controle para o eixo da autonomia, transformando a gestão de si de um "fardo" para um "instrumento de emancipação".

Em conclusão, a aplicação empírica da Matriz Paradigmática oferece um roteiro para explorar como profissionais aplicam, resistem ou adaptam suas práticas de gestão de si. Para a formação de gestores, ela serve como uma ferramenta para mover o ensino da administração para além da performance, promovendo uma *práxis* reflexiva que visa não a adaptação passiva, mas a construção consciente da autonomia ética e da liderança com propósito.

CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Este estudo cumpriu seu objetivo central ao traçar a genealogia da gestão de si no pensamento administrativo, revelando sua transição de um dispositivo de controle externo para uma estratégia de autogoverno. A principal contribuição da pesquisa é a proposição do *Framework* de Gestão de Si Como *Práxis* Reflexiva e Emancipatória (GS-RE), cuja arquitetura teórica é visualmente representada pela matriz Paradigmática da Gestão de Si Reflexiva e Emancipatória (GS-RE). Este termo refere-se ao mapa conceitual que emergiu da análise, articulando, conforme o modelo da *Grounded Theory*, a relação de causa e efeito entre as condições (as ferramentas da administração), o contexto (as pressões pós-modernas), o fenômeno central (a *práxis* reflexiva), as estratégias de ação e as consequências (o horizonte de propósito). Essencialmente, a matriz é a "história" visual da teoria, explicando como a gestão de si opera. Assim, Rousseau sugere: "preparai a distância o reinado de sua liberdade e o uso de suas forças, deixando em seu corpo o hábito natural, colocando-o em condições de sempre ser senhor de si mesmo" (Rousseau, 2004, p. 49).

Por fim, as implicações deste estudo para os indivíduos têm um nível de profundidade para além da competência técnica. O *framework* oferece um benefício direto ao transformar a gestão de si de uma reação passiva às pressões por performance em uma prática de liberdade. Ele equipa os seres humanos com um filtro crítico para usar as ferramentas da administração de forma intencional, não para se tornarem meramente mais eficientes dentro de um sistema, mas para construírem ativamente uma vida profissional e pessoal mais autêntica, ética e alinhada a um

propósito próprio. Em um mundo que exige constante autogoverno, este estudo oferece um caminho para que essa prática seja menos um fardo e mais um instrumento de emancipação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.
- BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1968.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.
- BURNS, Tom; STALKER, George M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.
- DRUCKER, Peter F. **The practice of management**. New York: Harper & Row, 1954.
- ETZIONI, Amitai. **Modern organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1964.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. São Paulo: Atlas, 1916.
- FORD, Henry. **Minha vida e minha obra**. São Paulo: Monteiro Lobato & Cia, 1925.
- FORD, Henry. **My life and work**. Garden City: Garden City Publishing Company, 1947.
- FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1975.
- _____. **A ética do cuidado de si como prática da liberdade**. In: FOUCAULT, Michel. **Ditos e escritos V: Ética, Sexualidade, Política**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1984. p. 264-287.
- _____. **A hermenêutica do sujeito**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.
- HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Petrópolis: Vozes, 2015.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.
- LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **Organization and environment: managing differentiation and integration**. Boston: Harvard Business School Press, 1967.
- MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370–396, 1943.
- MAYO, Elton. **Os problemas humanos de uma civilização industrial**. São Paulo: Pioneira, 1933.
- MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1960.
- MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael; SALDAÑA, Johnny. **Qualitative data analysis: a methods sourcebook**. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014.
- MOTTA, Fernando C. P. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabella F. G. de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2021.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **A empresa criadora de conhecimento: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Emílio ou Da Educação**. 3. ed. Tradução de Roberto Leal Ferreira. São Paulo: Martins Fontes, 2004.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory**. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1998.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1911.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Administração científica**. São Paulo: Atlas, 1953.
- TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1978.
- WEBER, Max. **The theory of social and economic organization**. New York: Oxford University Press, 1947.

APÊNDICE

Quadro 1 - Mapa Conceitual da Análise – Definições e Critérios do *Codebook*

CATEGORIAS (Da Codificação Axial/Seletiva)	CÓDIGO MNEMÔNICO	DEFINIÇÃO COMPLETA (O que o código significa?)	REGRA DE CODIFICAÇÃO	EXEMPLO DO CORPUS TEÓRICO	LOG. (DED/ IND)	TIPO (MANIF. OU LATENTE)
Tecnologias de Gestão	TEC-GEST	Refere-se a qualquer método, técnica, lógica ou dispositivo prescrito pelas teorias administrativas para organizar, medir e controlar o trabalho e o comportamento.	Aplicar a conceitos que descrevem ferramentas e métodos de gestão, seja para o controle do corpo, dos processos ou da subjetividade.	Otimização do tempo e movimento (Taylor, 1911)	Indutivo	Manifesto
Imperativos Contextuais	IMP-CONTEXT	Refere-se às forças discursivas, sociais e econômicas do ambiente pós-moderno que pressionam e moldam a subjetividade e a prática da gestão de si.	Aplicar a conceitos que descrevem o cenário ou as pressões externas que condicionam a ação do indivíduo, como normas sociais ou lógicas de mercado.	Sociedade do Desempenho/Cansaço (Han, 2015)	Indutivo	Latente
Práxis do Sujeito	PRAXIS-SUJ	Refere-se às ações, posturas e estratégias que o indivíduo adota em resposta às tecnologias de gestão e aos imperativos contextuais, abrangendo desde a conformidade até a resistência.	Aplicar a descrições do comportamento, da ação ou da postura do indivíduo dentro do sistema gerencial, seja como executor, adaptador ou agente crítico.	Autovigilância e autogoverno (Foucault, 1975)	Indutivo	Latente
Horizonte de Propósito	HOR-PROPOSITO	Refere-se aos fins e objetivos últimos que orientam a prática da gestão de si, revelando a tensão fundamental entre a lógica de subordinação/adaptação e a de emancipação/autonomia.	Aplicar a conceitos que indicam o objetivo final ou a consequência teleológica de uma prática de gestão, seja ela a eficiência máxima ou a autorrealização.	Tensão: Controle vs. Autonomia (McGregor, 1960)	Indutivo	Latente
Gestão de Si como Práxis Reflexiva e Emancipatória (Categoria Central)	GS-RE	É o fenômeno central. Refere-se ao processo nuclear que articula as outras categorias, onde o sujeito utiliza criticamente as ferramentas de gestão para navegar no contexto, mediando a relação entre o 'fazer' e 'ser' para buscar um propósito.	Aplicar quando a análise revela a inter-relação dinâmica entre as outras quatro categorias, descrevendo o processo central de mediação e agência do sujeito.	Apropriação da "arte de viver" (Foucault, 1984)	Indutivo	Latente

Fonte: Elaboração própria, 2025. Adaptado de Miles, Huberman e Saldaña (2014) e Strauss e Corbin (1998).