

CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR

E-ISSN: 1679-3951

cadernosebape@fgv.br

Escola Brasileira de Administração Pública e  
de Empresas  
Brasil

de Almeida Bicalho, Renata; Paes de Paula, Ana Paula  
Empresa Júnior e a reprodução da ideologia da Administração  
Cadernos EBAPE.BR, vol. 10, núm. 4, diciembre, 2012, pp. 894-910  
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323227836008>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Empresa Júnior e a reprodução da ideologia da Administração

## Junior Enterprise and the reproduction of Administration ideology

Renata de Almeida Bicalho<sup>1</sup>

Ana Paula Paes de Paula<sup>2</sup>

### Resumo:

O objetivo deste artigo é analisar o papel das empresas juniores na formação dos administradores. Tal tipo de organização geralmente é associado a uma leitura exclusivamente positiva, não contraditória, e a isso se relaciona ao senso comum a respeito da importância pedagógica das empresas juniores para a formação acadêmica e profissional. O referencial teórico versa sobre como, sob os auspícios do mundo administrado, as violências são apreendidas como naturais e essenciais para a formação dos sujeitos, em consonância com o *status quo*, e como reflexo natural e necessário das relações do capitalismo de mercado. Este estudo é uma pesquisa qualitativa, baseada em um estudo de caso desenvolvido a partir da história de vida e utilizou a metodologia hermenêutico-dialética para a análise dos dados. Em seguida, são discutidas as violências vivenciadas no ambiente acadêmico-profissional das empresas juniores; a naturalização dessas violências; o real propósito dessas organizações, isto é, é a encucação da ideologia da administração nos discentes; e o papel da Universidade – destinada à formação crítica dos sujeitos ou à sua formatação em consonância com o contexto socioeconômico. Por fim, são traçadas sucintas considerações adicionais.

**Palavras-chave:** Empresa júnior. Teoria Crítica. Violência simbólica. Violência interpessoal.

### Abstract:

This paper aims to analyze the role of junior enterprises in the administrators' training. This type of organization is usually associated to an exclusively positive reading, non-contradictory, and this is related to common sense with regard to the pedagogical importance of junior enterprises to the academic and professional training. The theoretical framework focuses on how, under the auspices of the administered world, violence is perceived as natural and essential to the subjects' training, in accordance with the status quo, and as a natural and needed response to the market capitalism relations. This study is a qualitative research, based on a case study developed through life history and using the hermeneutic-dialectic methodology for data analysis. Then, there's a discussion on the violence experienced in the academic-professional environment of junior enterprises; the naturalization of this violence; the actual purpose of these organizations, that is, fixation of administration ideology in the students; and the role of University – which is aimed at the critical training of the subjects or their training in accordance with the socioeconomic context. Finally, brief additional remarks are made.

**Keywords:** Junior enterprise. Critical Theory. Symbolic violence. Interpersonal violence.

---

Artigo submetido em 15 de outubro de 2012 e aceito para publicação em 10 de dezembro de 2012.

<sup>1</sup> Mestre e doutoranda em Administração pelo CEPEAD/FACE/UFMG; Professora assistente I do CAD/FACC/UFJF. Endereço: Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Gabinete 09 / Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Universitário, s/nº, Bairro Martelos, CEP 36036-900, Juiz de Fora - MG, Brasil. E-mail: [renata.bicalho@ufjf.edu.br](mailto:renata.bicalho@ufjf.edu.br)

<sup>2</sup> Pós-doutora em Administração pelo EAESP-FGV e doutora em Ciências Sociais pelo IFCH-UNICAMP; Professora Adjunta IV da FACE-CEPEAD-UFMG. Endereço: Faculdade de Ciências Econômicas, Gabinete 4033 - Av. Antônio Carlos, 6627, Pampulha, CEP 31270-901, Belo Horizonte - MG, Brasil. E-mail: [appaula@face.ufmg.br](mailto:appaula@face.ufmg.br)

---

## Introdução

O objetivo deste artigo é analisar o papel das empresas juniores na formação dos administradores. Tal tipo de organização, a empresa júnior, não costuma ser alvo de investigação e, quando estudada, geralmente é associada a uma leitura exclusivamente positiva, não contraditória. E a isso se relaciona ao senso comum a respeito da importância pedagógica das empresas juniores para a formação acadêmica e profissional, visto que tais organizações possibilitam para os discentes a associação entre os conhecimentos teóricos aprendidos em sala de aula e a realidade prática do trabalho que eles se propõem a desenvolver, entre outras coisas.

A ênfase da discussão se dará na ocorrência de violências no ambiente acadêmico-profissional das empresas juniores, uma vez que, se consideradas como autoevidentes, colaborarão para a formação de bacharéis pouco ou nada críticos quanto à violência vigente em outros espaços de trabalho dos quais venham a ser membros e, assim, tenderão a compactuar e, até mesmo, a exercer ações marcadas por esse estigma. Enfim destacamos que “[...] a tarefa mais importante da investigação social empírica hoje [...] seria descobrir a sério até onde os homens são, de facto [sic], assim e pensam assim, como eles são feitos pelos mecanismos” (ADORNO, 2004, p. 218).

Cumpre, inicialmente, situar o leitor a respeito de alguns conceitos que nortearão o trabalho, tendo em vista que o estudo da violência não é corriqueiro. Entendemos por violência simbólica o arrolamento do sujeito em uma realidade que o constrange, mesmo que de modo sutil e imperceptível, a se enquadrar em certas predisposições, percebidas como condições sociais, o que ocorre por intermédio da degeneração de sua projeção, identificação e individualidade. Sendo assim, as bases sobre as quais a violência simbólica se manifesta são a impossibilidade de o sujeito distinguir entre aquilo que lhe é próprio e o que é alheio (falsa projeção), a sua identificação direta com o todo social tal como é, de maneira acrítica (falsa identificação), e a sua condição de simples cômputo das tendências do universal (pseudo-individualidade).

A autoevidência da violência, a que nos referimos logo acima, remete a dois processos, por nós entendidos como distintos e/ou complementares: naturalização e banalização da violência. A naturalização refere-se a um processo sócio-histórico de racionalização e justificação da ocorrência de violências, bem como à decorrente passivização individual e coletiva. Já banalização alude ao descaso diante da instauração da violência que se tornou um imperativo da cotidianidade, possivelmente devido à mitigação da consciência crítica. Ambos os processos efetivamente mascaram a opressão e os males que advêm das violências que visam ocultar.

Na ordem capitalista presente, em que “todos devem mostrar que se identificam sem a mínima resistência com os poderes aos quais estão submetidos” (ADORNO, 2002, p. 54), a violência simbólica impera sem ser estranhada. “A cultura cria a ficção de uma sociedade humanamente digna que não existe; que oculta as condições materiais sobre as quais erige todo o humano; e que, com a consolação e o sossego serve para manter com vida a pernicioso determinidade econômica da existência”. Este é o caráter instituído no **mundo administrado**, em que “tal é a concepção da cultura como ideologia que, à primeira vista, tem em comum a doutrina burguesa do poder e a sua contrária” (ADORNO, 2001, p. 39).

Sob os auspícios do mundo administrado, as violências são apreendidas como naturais e essenciais para a formação dos sujeitos, em consonância com o *status quo*. Essa constituição deve ser estabelecida através da encucação dos preceitos que balizam a ideologia da administração, entendida como um reflexo das relações do capitalismo de mercado. Adeja nesse mundo a promessa de que, uma vez assimilada a sua ideologia, o sujeito será acolhido entre os seus eleitos, sem avistar que “sob a aparência de um aumento de independência com relação aos códigos de conduta preestabelecida, consolidou-se um inaudito aprisionamento das pessoas aos ditames do sistema econômico” (DUARTE, 2008, p. 25).

Após as linhas introdutórias, esboçaremos um referencial teórico que versa sobre a relação das empresas juniores com o “mundo administrado” e a ideologia da administração. Em seguida, apresentaremos a

metodologia da pesquisa e a análise dos dados empíricos. Desenvolveremos, então, uma discussão e, por fim, traçaremos algumas considerações adicionais.

---

### Do “Mundo Administrado” às Empresas Juniores

Retomando a caracterização do mundo administrado, como já indicamos brevemente na introdução, verificamos que esta expressão é utilizada por Theodor Adorno para caracterizar a forma sedutora e velada em que a nossa realidade se apresenta, hodiernamente, centrada nas determinações do capital e com a aparência de inalterável. Nesse contexto emblemático, as liberdades parecem ampliadas, e as condições materiais encontram-se desenvolvidas e sob a alcançadura da maioria. Nas palavras de Adorno (2008, p. 176-177),

de qualquer forma, muito mais hoje em dia do que antes, o mundo apresenta-se, para a maioria das pessoas, como um ‘sistema’ coberto por uma rede de organização totalmente abrangente, sem buracos onde o indivíduo possa ‘esconder-se’ em face das exigências e testes constantes de uma sociedade governada por uma configuração hierárquica orientada para os negócios, a qual se aproxima muito do que chamamos de ‘*verwaltete Welt*’, um mundo administrado.

Marcuse (1968) apresenta-nos uma leitura similar dessa sociedade, em que o capitalismo se expande acompanhado da evolução das tecnologias de produção, possibilitando o acesso ao consumo para um número maior de pessoas e, assim, uma menor discrepância social. Nesta, não há mais uma nítida diferença entre o capitalista e o proletário, uma vez que ambos agora são consumidores.

Contudo, o desenvolvimento capitalista alterou a estrutura e a função dessas duas classes [a burguesia e o proletariado] de tal modo que elas não mais parece[m] ser agentes de transformação histórica. Um interesse predominante na preservação e no melhoramento do *status quo* institucional une os antigos antagonistas nos setores mais avançados da sociedade contemporânea. E a própria idéia de transformação qualitativa recua diante das noções realistas de uma evolução não-explosiva proporcionalmente ao grau em que o progresso técnico garante o crescimento e a coesão da sociedade comunista. Na falta de agentes e veículos de transformação social, a crítica é, assim, levada a recuar para um alto nível de abstração. Não há campo algum no qual teoria e prática, pensamento e ação se harmonizem. Até mesmo a análise mais empírica das alternativas históricas parece especulação irreal, e a adesão a ela uma questão de preferência pessoal (ou grupal) (MARCUSE, 1968, p. 16).

Tal contexto é assinalado pela intensificação dos controles sociais impostos aos indivíduos pela sociedade industrial, além daqueles tidos como necessários para a conservação da civilização humana, em decorrência do interesse de dominação. Tal intensificação, no entendimento de Marcuse (1968), milita a favor do trabalho esforçado e penoso e propõe-se a afastar o homem progressivamente do princípio do prazer, buscando adequá-lo e resigná-lo à realidade circunscrita pelo princípio do desempenho. Em contrapartida ao pré-condicionamento do sujeito para a aceitação irrefletida daquilo que lhe é ofertado, amplia-se a liberdade enquanto se intensifica a dominação.

No entanto, a liberdade apregoada na sociedade industrial é ilusória e galgada em uma falsa consciência, ou consciência feliz, como denomina o autor, que impossibilita a percepção da realidade mais-repressiva disfarçada de agente de dessublimação e ofusca a necessidade de libertação. “Este é o milagre propriamente dito da cultura afirmativa. Os homens podem se sentir felizes inclusive quando efetivamente não o são” (MARCUSE, 2001, p. 55).

Atinente à inserção do sujeito nessa conjuntura, Adorno (2008, p. 177) relata que essa situação real, que tem tantas e tão óbvias similaridades com os sistemas de pensamento paranoico, parece estimular atitudes e padrões de comportamento intelectual compulsivos. A similaridade entre o sistema social e o paranoico consiste não apenas na estrutura fechada e centralizada enquanto tal, mas também no fato do “sistema” para o qual a maioria das pessoas trabalha tem, para elas, um aspecto irracional. Quer dizer, elas se sentem como se tudo estivesse ligado com todo o resto, como se não houvesse saída, mas, ao mesmo tempo, percebem que o mecanismo completo é tão complicado que sua *raison d’être* é incompreensível e, mais ainda, suspeitam que essa organização sistemática e fechada da sociedade não serve realmente aos seus desejos e necessidades, mas possui uma qualidade fetichista e “irracional” que se autoperpetua, estranhamente alienada da vida que, dessa forma, está sendo construída. Assim, até mesmo a mente supostamente “normal” está preparada para aceitar sistemas de ilusões, pela simples razão de que é difícil demais distinguir tais sistemas daquele outro, igualmente inexorável e opaco, sob o qual têm de viver suas vidas.

Para o autor, essa realidade não é clara e explicitamente questionada pela maior parte das pessoas, devido ao obscurecimento da consciência pela dificuldade de se pensar em alternativas e pelo temor, mesmo que inconsciente, de um retrocesso nas condições materiais. Assim, a realidade é tratada como absoluta, dado que “[...] ao desaparecer a sua gênese, surge como algo natural e, por isso, também como algo de, em princípio, já não alterável” (ADORNO, 2004, p. 213). A visão de mundo é, assim, adotada conforme os imperativos do poder.

A fonte tangível de exploração desaparece por trás da fachada de racionalidade objetiva. A decepção e o ódio são privados de seu alvo específico, e o véu tecnológico esconde a reprodução da desigualdade e da escravidão. Tendo o processo técnico por instrumento, a falta de liberdade – significando sujeição do homem ao seu aparato produtivo – é perpetuada e intensificada sob a forma de muitas liberdades e comodidades. A característica novel é a racionalidade irresistível nessa empresa irracional e a profundidade do condicionamento que molda os impulsos e aspirações instintivos dos indivíduos e obscurece a diferença entre consciência falsa e verdadeira (MARCUSE, 1979, p. 49).

Marcuse (1979) alerta ainda para o pacto, espontâneo ou não, dos sujeitos com aquela situação, sobre a qual os mesmos ignoram a verdade, emaranhados em falsas promessas de um contentamento escravizador galgado em um alto padrão de servidão. Em troca das falsas promessas referentes às necessidades atendidas e criadas, os sujeitos gradativamente alheiam-se de sua liberdade. Quanto às outras criaturas não privilegiadas, a sociedade cuida de sua necessidade de libertação satisfazendo às necessidades que tornam a servidão aceitável e talvez até mesmo imperceptível, e concretiza esse fato no próprio processo de produção (MARCUSE, 1979, p. 42).

Não obstante o sujeito ter acesso a maiores informações e vislumbrar de maneira mais clara o caráter dos fatos e a sua inserção no social, dado o progresso tecnológico e a evolução do capitalismo de mercado, paradoxalmente, “[...] ainda que as pessoas reconheçam sua dependência e manifestem, até com certa frequência, a opinião de que são meros fantoches, lhes é extremamente difícil encarar essa dependência de frente” (ADORNO, 2008, p. 175). Essa relutância associa-se à percepção de que, ao confessar a sua dependência, “[...] teriam de alguma forma de culpar a si mesmas, e reconhecer não apenas a sua impotência, mas também que são a causa dessa impotência; teriam que assumir responsabilidades que hoje são extremamente difíceis de serem assumidas” (ADORNO, 2008, p. 175-176).

Subjaz à figurativa efígie do sujeito-avestruz que a condição de dominação vigente tem cada um como co-responsável, porquanto “[...] se os sujeitos fossem diferentes ou, como hoje muitas vezes se diz, e não sem razão, emancipados, então talvez se não pudesse de modo algum, como é o caso, apesar de todos os meios de coação [sic] que estão à sua disposição” (ADORNO, 2004, p. 216-217), que tal situação se estabelecesse. A realidade vigente torna-se imperativa somente com a conivência e pela apatia dos indivíduos,

portanto, “[...] quanto mais abrangidos pela sociedade são os sujeitos, quanto mais definidos são pelo sistema e mais completamente são determinados, tanto mais o sistema se mantém não só através do uso da coacção [sic] contra os sujeitos, mas também mediante os sujeitos” (ADORNO, 2004, p. 217). Ademais, o mundo é o sistema do horror; por isso, demasiado o honra quem o pensa totalmente como sistema, pois o seu princípio unificador é a desunião, e esta concilia ao impor a inconciliabilidade do universal e do particular. A sua essência (*Wesen*) é a monstruosidade (*Unwesen*); mas a sua aparência, a mentira, é, em virtude da sua persistência, o lugar da verdade (ADORNO, 2001, p. 113).

A consonância do raciocínio dos sujeitos com as predisposições sócio-historicamente instauradas – descrita por Adorno (2001) e expressa no desfecho do tópico anterior – deve-se, em larga escala, ao poder magnético exercido pela ideologia<sup>3</sup> sobre os homens, o que se processa “[...] pelo derrube objectivamente [sic] determinado da evidência lógica como tal. Chegou ao ponto em que a mentira soa como verdade, e a verdade como mentira. Cada expressão, cada notícia, e cada pensamento estão pré-formados” e aquilo que não se alinha a essa pré- formação “[...] é, de antemão, indigno de crédito” (ADORNO, 2001, p. 107).

O mundo administrado se fortalece e se legitima por meio da instauração de tal ideologia, que possibilita o estabelecimento da harmonia total, pela degradação do senso crítico, favorecendo o conformismo e a reprodução do sempre igual. Ao mesmo tempo, ela oferece a vantagem de encobrir todas as causas profundas de angústias, promovendo assim uma aceitação do que está dado. Além disso, ao fortalecer o sentimento de fatalidade, dependência e obediência, ela paralisa a vontade de mudar qualquer aspecto das condições objetivas, e relega todas as preocupações a um plano privado que promete uma cura para tudo por intermédio da mesma conformidade frente às coisas que impede uma mudança das condições. [...] reproduz o *status quo* no interior da mente dos indivíduos (ADORNO, 2008, p. 187-188).

Para Rouanet (2001), Marcuse descreve tal sociedade como reino da dominação plena e de estruturas invisíveis, dada a ocultação do poder e a sua transformação em racionalidade administrativa. Ademais, entende que o vislumbre de uma transcendência é descartado, pois essa ordem, sendo vista como a encarnação da razão, não é questionada, muito menos pode ser ou se deseja que seja suplantada.

O efeito final da unidimensionalização da realidade e do pensamento é a produção do consenso integral. O indivíduo satisfaz necessidades heterônomas, achando que está satisfazendo suas próprias necessidades. Seu comportamento é regido por exigências externas, quando julga estar agindo livremente. Mais: a liberdade é a forma pela qual o poder controla as consciências, da mesma forma que é através da razão que o pensamento vigente expulsa a verdadeira razão. O indivíduo quer sua servidão, achando que está querendo sua liberdade. Pensa e sente o que lhe é imposto, achando que tais pensamentos e sentimentos são auto-engendrados (ROUANET, 2001, p. 208).

Chauí (2003, p. 9-10) também se refere a essa racionalidade administrativa tratada por Herbert Marcuse, igualmente, com reminiscência à ideologia associada ao mundo administrado, a qual designaremos como ideologia da administração.

---

<sup>3</sup> Adotamos a conceituação de Chauí sobre ideologia: “o discurso ideológico é aquele que pretende coincidir com as coisas, anular a diferença entre o pensar, o dizer e o ser e, destarte, engendrar uma lógica da identificação que unifique pensamento, linguagem e realidade para, através dessa lógica, obter a identificação de todos os sujeitos sociais com uma imagem particular universalizada, isto é, a imagem da classe dominante. Universalizando o particular pelo apagamento das diferenças e contradições a ideologia ganha coerência e força porque é um discurso lacunar que não pode ser preenchido” (CHAUÍ, 2003, p. 3).



A dominação tende a permanecer oculta ou dissimulada graças à crença em uma *ratio* administrativa ou administradora, tal que os dirigentes e dirigidos pareçam ser comandados apenas pelos imperativos racionais do movimento interno à Organização. Em uma palavra: tem-se a aparência de que ninguém exerce poder porque este emana da racionalidade imanente do mundo organizado ou, se preferirmos, da competência dos cargos e funções que, por acaso, estão ocupados por homens determinados (CHAUI, 2003, p. 9-10).

Assim entende-se que a ideologia da administração é aquela “[...] segundo a qual a corporação define um novo sistema social” (TRAGTENBERG, 1980a, p. 187), que “[...] ajuda a dominação e a sujeição, na medida em que as naturaliza” (MOTTA, 1979, p. 23). Haja vista que “[...] a gestão tornou-se a ideologia dominante de nosso tempo, ideologia tanto mais difícil de ser combatida quanto se apresenta como pragmática, portanto a-ideológica, pois fundada na eficácia da ação e não na pertinência das idéias. Hoje, essa ideologia é mundial” (GAULEJAC, 2006, p. 413). Destacamos que a ideologia da administração incutida no sujeito impõe a ele a necessidade de se adaptar ao mundo administrado, o que já é em si uma violência simbólica, na medida em que, por meio das harmonias administrativas vincula-se “[...] às determinações sociais reais, enquanto técnica (de trabalho industrial, administrativo, comercial) por mediação do trabalho; e afasta-se dessas determinações sociais reais, compondo-se num universo sistemático, organizado, refletindo deformadamente o real, enquanto ideologia” (TRAGTENBERG, 1980b, p. 89).

O sujeito raptado pela ideologia da administração é um indivíduo S.A., o qual é caracterizado como uma simples encruzilhada das tendências gerais. O indivíduo S.A. vive à sombra da necessidade de sobreviver, ele está condenado à pseudoindividualidade, pois todo seu esforço de individuação é substituído pelo esforço de imitação. Consequentemente, o indivíduo é tomado por impulsos miméticos, fazendo de si mesmo um “aparelho eficiente” que corresponde ao “modelo” apresentado pela indústria do *management*. Ademais, ele se identifica diretamente com a cultura do *management*, que chamamos de ideologia da administração, buscando se enquadrar ao modelo estabelecido sócio-historicamente, a fim de evitar a exclusão do mercado de trabalho. Nesse contexto, o sucesso profissional torna-se para o indivíduo S.A. um referencial para conduzi-lo com segurança a um mundo que é alheio ao seu arbítrio.

A partir da ideologia da administração, “[...] a ilusão coletiva de conhecer apenas confirma o poderio daqueles a quem a burocracia e a organização determinam previamente como autorizados a saber” (CHAUI, 2003, p. 13). E todo o saber associado a essa burocracia e a essa organização assentam-se na teoria geral da administração, que, por conseguinte, é também

[...] ideológica, na medida em que traz em si a ambigüidade básica do processo ideológico, que consiste no seguinte: vincula-se ela às determinações sociais reais, enquanto técnicas (de trabalho industrial, administrativo, comercial) por mediação do trabalho; e afasta-se dessas determinações sociais reais, compondo-se num universo sistemático, organizado, refletido deformadamente o real, enquanto ideologia (TRAGTENBERG, 1971, p. 20).

Nesse contexto, “[...] a organização do mundo converte-se a si mesma imediatamente em sua própria ideologia. Ela exerce uma pressão tão imensa sobre as pessoas, que supera toda a educação” (ADORNO, 2006, p. 143). Mesmo porque a educação torna-se mais um aparato difusor e integrador, por meio da formatação das percepções atinentes ao real, justificando-a pela aparência enganadora da racionalidade administrativa. Entre as instituições tradicionais que auxiliam na encucação dos preceitos ideológicos, de modo algum, poder-se-ia ignorar a potencialidade da educação, visto que “[...] toda relação de hegemonia é, necessariamente, uma relação pedagógica” (MOTTA, 1979, p. 27).

A socialização do espírito mantém este resguardo, banido, sob uma redoma, enquanto a própria sociedade continuar prisioneira. Assim como antes o pensar interiorizava as obrigações particulares estabelecidas a partir de fora, hoje a sua integração incorpora-se no

aparelho englobante e nele parece, ainda antes de o afectarem [sic] os veredictos [sic] econômicos [sic] e políticos (ADORNO, 2001, p. 203).

Sobre o processo de formação educacional, Adorno (2007), na disciplina sobre sociologia que lecionara em 1968, já debatia e criticava a instauração de uma reforma universitária centrada no estabelecimento de uma instituição racional, a qual se fundamentaria na razão instrumental – já descrita por Horkheimer (2002). Para ele, tal reforma desvirtuou o caráter original da universidade, estabelecendo-a como uma mera escola, a qual cabe o processamento do homem como mercancia, a fim de capacitar os sujeitos a negociar adequadamente a sua força de trabalho, como uma mercadoria passível de se alienar (ADORNO, 2007).

Infelizmente, pelo menos no ensino de Administração, essa é a realidade instaurada nas universidades brasileiras. Segundo Tragtenberg (1980a, p. 33),

o Estado e o patronato difundem, através da legislação e regulamentação sobre as finalidades idênticas da administração e do trabalho na empresa, a ideologia do consenso na ‘formação’ como realização da ‘vocação profissional’, que na realidade não significa a atualização das potencialidades inatas da mão-de-obra, mas a obediência à lei da oferta e da procura da força de trabalho no mercado.

Há de se levar em conta que

a gestão não é em si uma disciplina científica. Ela engloba um conjunto de técnicas, de ferramentas, de métodos, ou seja, um conjunto de *know-how* útil no manejo (o *management*) das empresas. [...] As matérias lecionadas sob o termo ‘gestão’ não ajudam a pensar. Elas são essencialmente voltadas para a ação. Elas não permitem compreender a realidade como ela é, pois são construídas para transformar essa realidade com base em objetivos de produção. Elas são dominadas por considerações normativas e pragmáticas contraditórias com o pensamento científico. Elas tendem a modelar a gestão dos homens baseadas em técnicas que mostram resultados no campo da gestão das coisas (GAULEJAC, 2006, p. 426-427).

Não inadvertidamente, porém, dado que o estabelecimento de currículos e atividades de ensino que privilegiem a instrumentalidade em detrimento da reflexão não é fruto do acaso, mas uma escolha cujos fundamentos não são declarados, possivelmente, entrevisse-se que

[...] só enquanto o processo, que se implanta com a transformação da força de trabalho em mercadoria, se impõe a todos os homens sem exceção [sic], reifica e torna ao mesmo tempo comensurável *a priori* cada um dos seus movimentos num jogo de relações de troca, é possível que a vida se reproduza sob as relações de produção dominantes (ADORNO, 2001, p. 239-240).

Nesse esteio, cabe às escolas de administração a encucação dos preceitos da ideologia da administração de maneira que tal código de valores e condutas oriente a organização das atividades de forma a garantir controle, eficiência e competitividade máximos, e que sua reprodução, por meio de um conhecimento instrumental de novas metodologias e técnicas, destine-se à assimilação do discurso gerencial como um dogma. Desse modo, tal discurso ganha contornos de ideologia, inibindo reflexões mais críticas sobre o significado de sua hegemonia e sobre suas consequências na vida social, organizacional e pessoal.

Adicionalmente, no mundo administrado, é presumível que o poder político atenda às demandas atreladas ao sistema econômico capitalista, conforme a qual “[...] os empresários – se não todos, pelo menos uma elite deles – devem possuir a capacidade de organizar a sociedade em geral, em todo o seu complexo organismo



de serviços, inclusive no organismo estatal, em vista da necessidade de criar as condições mais favoráveis à expansão da própria classe” (MOTTA, 1979, p. 29). Destarte,

a afinidade de toda a esfera denominada de *administrative research* por Paul F. Lazarsfeld com os objetivos da administração é quase tautológica; contudo, não é menos evidente, se o conceito de estrutura objetiva de dominação não é, a força, convertido em tabu, que estes objetivos são modelados conforme suas necessidades, com frequências passando por cima das cabeças dos administradores individuais (ADORNO, 1989, p. 128).

De maneira análoga, o ensino foi formatado para que o administrador fosse capaz de manejar técnicas destinadas a obter o máximo de rendimento das máquinas, sejam elas materiais ou humanas. E “[...] como não se pode vender sem psicologia, ensinar-se-á isso aos vendedores, aos executivos. Isso necessita de uma formação específica ao nível do ‘saber’ e do ‘saber-fazer’” (TRAGTENBERG, 1980a, p. 37).

A homogeneidade de conhecimentos e competências também deve ter influenciado o estabelecimento de tal processo formativo, o que possibilitaria maiores facilidades na captação e reposição de mão de obra, bem como propiciaria maior cooperação entre os sujeitos. “Para assegurar a cooperação da mão-de-obra, a política usa a sedução dos iguais contratando entre si. Cabe à ‘formação’ profissional a transformação da empresa em entidade homogênea” (TRAGTENBERG, 1980a, p. 34, destaques no original).

Finalmente, percebemos também a “intrigante”, mas ideologicamente adequada, configuração da faculdade de Administração “[...] em agente da atomização social, da **dessocialização rápida** do homem em função da reprodução de um poder político, cuja preocupação básica é garantir a uma elite a manutenção do *status quo*” (TRAGTENBERG, 1980a, p. 36, destaques no original).

Assim, “[...] a política de formação afirma que as demandas que ela exprime respondem às necessidades. Esquece que, através dos objetivos procurados, ela desnaturou essas necessidades” (TRAGTENBERG, 1980a, p. 34). A formação acadêmica do administrador, por conseguinte, foi orientada para os interesses do capital, seguindo a constituição de sujeitos-mercadoria, por intermédio de um processo que formata os indivíduos em conformidade com o mercado de trabalho, encucando neles a ideologia da administração, a fim de enquadrá-los. O sucesso torna-se, então, seu Deus e a ideologia da administração, sua oração.

A formação do administrador não se dá, todavia, somente via ensino. Outros meios são utilizados para formatá-lo adequadamente para o mercado, os quais podem inclusive valorizar tal mercadoria. Entre elas, trataremos exclusivamente da atuação em uma empresa júnior, por ser esse o nosso objeto de pesquisa. Brevemente, podemos entender que as

empresas juniores são pequenas empresas sem fins lucrativos, fundadas e gerenciadas por alunos de cursos de graduação de universidades, que prestam serviços para a sociedade e que visam, prioritariamente, o aprendizado anterior ao ingresso no mercado de trabalho dos estudantes envolvidos na empresa. As atividades de consultoria são supervisionadas por docentes e/ou profissionais especializados. Essas empresas caracterizam-se como um laboratório de aprendizagem, ou seja, trata-se de empresas geridas por estudantes de graduação que buscam desenvolver a autonomia e a habilidade no trabalho a ser desenvolvido. Esses aspectos fazem com que a atuação tenha um diferencial, haja vista que parte significativa dos estágios em grandes empresas focaliza a atuação do estagiário em atividades restritas, impossibilitando o desenvolvimento de uma inserção profissional em uma perspectiva mais sistêmica (TOLFO e SCHMITZ, 2005, p. 28).

Logo, na conceituação, fica explícito que a formação esperada a partir dessa experiência profissional relaciona-se com a adaptação do sujeito para o mercado de trabalho, ou mesmo o desenvolvimento de um diferencial competitivo, nos termos do business. Tal direcionamento, para Lopes, Lopes e Lima (2007), é

coerente com as expectativas sociais, educacionais e de mercado, em aditamento, o papel relevante das empresas juniores no contexto pedagógico presente é constatado.

Embora, aparentemente, os cursos de Administração no Brasil estejam buscando a atualização dos seus currículos, no sentido de aproximar a escola à realidade do mercado, as contribuições atuais dos mesmos apresenta-se ainda em descompasso com os novos desafios de uma sociedade globalizada. Cada vez mais, essa sociedade vem exigindo profissionais pró-ativos e que reúnam habilidades relacionadas à adaptação, à mudança, à inovação, à visão empreendedora, à visão sistêmica das organizações. De modo geral, pode-se afirmar que, embora numa perspectiva complementar e indissociável dos cursos onde estão inseridas, as empresas juniores vêm provendo de maneira importante algumas dessas habilidades (LOPES, LOPES e LIMA, 2007, p. 49).

Com vistas às possibilidades que podem ser auferidas, Lafeuille (1997, p. 14) defende que as organizações econômicas invistam nas empresas juniores, destacando que “[...] a longo prazo estão participando da formação prática dos estudantes e permitem, assim, que elevem o nível de competência da população universitária, atuando desta forma na melhor adequação procurada no que se refere às necessidades da economia e à oferta do sistema educacional”. E expressa como expectativa: “espero que este entusiasmo se propague a todas as Empresas Juniores do país para a melhoria do sistema educacional e das possibilidades das companhias; enfim, para o desenvolvimento das empresas e da economia brasileira” (LAFEUILLE, 1997, p. 15).

É preciso romper com essa visão romântica associada às empresas juniores e analisar criticamente o seu papel como parte do processo de formação dos administradores e economistas. Salientamos que abordagens ingênuas como essas apresentadas somente contribuem para reforçar as possíveis relações e instaurações da violência nessas organizações, bem como, para que essas mesmas violências sejam reproduzidas nas demais instituições as quais os já bacharéis venham a desenvolver suas atividades. A pesquisa que realizamos aspira justamente ser um contraponto, considerado necessário, para uma reflexão a respeito da vivência dos graduandos nas empresas juniores e a relação desta com a reprodução da ideologia da administração.

Tragtenberg (1980a, p. 35) já nos deu pistas a esse respeito, quando tratou da formação em estágios semelhantes às empresas juniores.

O ‘formando’, nos estágios de formação tipo ‘internato escolar’, desenvolve uma regressão, um reforço da dependência. Dessa dependência, de parentes e professores, o aluno passa à do ‘formando’, dependente dos empregadores formados. A formação permanece à direção da empresa e as instituições desse tipo transmitem um universo de valores conformistas e dependentes (TRAGTENBERG, 1980a, p. 35).

Já havendo desenvolvido o referencial teórico pertinente à investigação e à discussão desenvolvidas, cabe agora iniciar uma contextualização da pesquisa empírica propriamente dita, por meio da caracterização do objeto de pesquisa, o que será feito no tópico seguinte, seguido pela apresentação da metodologia que fundamentou o trabalho empírico, para, então, analisar e discutir os resultados da pesquisa.

---

## Metodologia

Cumpre, inicialmente, caracterizar o objeto de pesquisa. A organização estudada é uma empresa júnior de administração e economia, sediada em uma instituição de ensino superior pública na região sudeste do Brasil. Por questões éticas, buscando resguardar os participantes da pesquisa e a própria instituição, a empresa júnior estudada será tratada neste relatório por EJ, como já indicado na introdução. A EJ tem 16

anos de existência e destina-se a capacitar os graduandos em Administração de Empresas e Ciências Econômicas por meio de experiências que possibilitem a aplicação dos conhecimentos adquiridos durante o curso na vivência empresarial. Atualmente, desenvolve projetos de consultoria administrativa e econômica para empresas de todos os portes, empreendedores, órgãos governamentais e sociedade em geral, na cidade e região, e tem em seu escopo de clientes instituições de renome nacional e internacional, sendo considerada umas das mais, se não, a mais importante empresa de consultoria da região metropolitana.

A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma metodologia qualitativa, visto que esta se destina ao reconhecimento da subjetividade e do simbólico como partes instituidoras da realidade social e possibilita trazer “[...] para o interior da análise o indissociável imbricamento entre subjetivo e objetivo, entre atores sociais e investigadores, entre fatos e significados, entre estrutura e representações” (MINAYO, 2008, p. 60).

Tendo em vista o interesse em profundidade na apreensão do fenômeno, a estratégia de pesquisa qualitativa que apresenta maior pertinência parece ser o estudo de caso, o que pode ser corroborado, por exemplo, pela expressão de González-Rey (2005, p. 10): “[...] a grande maioria dos pesquisadores considera o estudo de caso um procedimento legítimo desse tipo de pesquisa”, por ser tal estratégia centrada na qualidade da informação produzida por uma unidade de trabalho em especial, focalizando no “[...] singular como via de produção de conhecimento” (GONZÁLEZ-REY, 2005, p. 10).

Por considerarmos, à semelhança de Neves (2001), que um método alinhado à metodologia qualitativa precisa focalizar na singularidade e contrariar a generalização das experiências humanas e que a história oral se enquadra em tais preceitos, valorizando os eventos particulares e únicos vividos pelos indivíduos, este foi o método adotado para a pesquisa empírica. Em outras palavras, a história oral privilegia a restituição das circunstâncias a partir da descrição do próprio agente envolvido nesses acontecimentos, sem o intuito de transpor as fronteiras da particularidade via generalizações, mas, sim, por meio de uma crítica imanente. Para tanto, entrevistamos sujeitos que atuaram ou ainda atuam como empresários juniores na EJ. Efetuamos 20 entrevistas de história oral, sendo elas realizadas com três membros ativos e 16 ex-membros e um ex-colaborador. As entrevistas de história oral foram realizadas entre julho e outubro de 2008, com base em um roteiro semiestruturado, e gravadas em meio digital, a partir do consentimento de cada sujeito de pesquisa. Tais entrevistas, cujo tempo total da gravação foi de 45 horas e seis minutos, transcrevemos, então, com o cuidado de resguardar a reprodução fiel dos discursos, evitando cortes e acréscimos, para posteriormente serem analisadas.

A análise dos dados foi desenvolvida a partir da técnica hermenêutica-dialética, a qual, para Minayo (2008, p. 327), é um “[...] caminho de possibilidades de construção teórico-metodológica de base empírica e documental” para as pesquisas qualitativas, que não se limita à exposição do como fazer, mas que abarca também o como pensar.

A técnica hermenêutica-dialética é apresentada por Gomes (1996, p. 77) como uma abordagem em que “[...] a fala dos atores sociais é situada em seu contexto para melhor ser compreendida. Essa compreensão tem, como ponto de partida, o interior da fala. E, como ponto de chegada, o campo da especificidade histórica e totalizante que produz a fala” (destaques no original).

A operacionalização da técnica hermenêutica-dialética se deu por meio da ordenação e classificação dos dados, seguindo as orientações de Minayo (2008). O procedimento classificação dos dados, em especial, subdividiu-se em quatro etapas de execução: (1) leitura horizontal exaustiva dos textos; (2) leitura transversal; (3) análise final; (4) relatório.

Enfatizamos que, durante a etapa de análise final, o trabalho desenvolvido buscou não se limitar à apreciação do particular contido nas vivências relatadas, mas transcender essa abordagem com vistas a uma crítica imanente. Examinamos, a partir dessa metodologia de análise, o conteúdo de verdade presente nas violências vivenciadas durante a atuação dos sujeitos na EJ, vislumbrando a EJ como um momento particular do universal (PAÇO-CUNHA, 2008), por meio de sua interação com a ideologia da administração

(TRAGTENBERG, 1971; 1980a), que se realiza na formação dos sujeitos enquanto administradores e economistas.

---

### **Análise dos Dados Empíricos**

No presente tópico analisaremos a vivência dos sujeitos que atuaram ou ainda atuam como empresários juniores na EJ. Com base em ponderações sobre o empírico, visamos desobliterar as relações e contextos marcados pela violência. Especificamente, apreciaremos neste item as violências simbólicas experimentadas ou exercidas/reproduzidas pelos sujeitos de pesquisa. Destacamos, desde já, que tais violências podem ter sido relatadas explicitamente pelos entrevistados ou interpretadas analiticamente como tal. Isso tendo em vista que a violência simbólica refere-se ao arrolamento do sujeito em uma realidade que o constrange, mesmo que de modo sutil e imperceptível, a se enquadrar em certas predisposições, percebidas como condições sociais. Lembrando também que as bases sobre as quais a violência simbólica se manifesta são: a impossibilidade de o sujeito distinguir entre aquilo que lhe é próprio e o que é alheio (falsa projeção), a sua identificação direta com o todo social tal como é, de maneira acrítica (falsa identificação), e a sua condição de simples cômputo das tendências do universal (pseudoindividualidade). Em síntese, tal violência se estabelece por intermédio da degeneração da projeção, identificação e individualidade dos sujeitos.

Daremos abertura à análise dos dados empíricos a partir da análise de uma declaração que contextualiza a época em que se inicia a instituição na EJ das predisposições que fundamentarão muitas das violências simbólicas que se sucedem.

Um nível de exigência e de profissionalismo que começou a ser cobrado das pessoas que estavam ali dentro da EJ, que talvez esteja um nível acima do que deveria, que tirou um pouco desta coisa de estarmos dentro de um ambiente universitário. Aí começou a ter um pouco mais de problema na empresa, até porque as pessoas que entraram na diretoria eram um pouco mais difíceis de lidar. Esta gestão trouxe alguns traumas em quem entrou e estes traumas foram projetados nas gerações subsequentes. Esta coisa da postura profissional adequada ao extremo, de você ir a um evento e não poder tomar duas ou três cervejas mais. De você ir para uma festa ou ir para um bar com estas pessoas e começar a se incomodar. ‘Será que fulano está me observando agora ou não?’ Antes isso não tinha. E isso foi passando meio que de geração em geração. E, se você for observar, não sei se as pessoas vão te dizer isso, quanto mais recente a geração da empresa júnior, mas elas têm a impressão de que elas precisam ser super-homens ali dentro. E isso vem desta época aí, que eu estou lhe falando. O legado que esta diretoria deixou foi de... Postura profissional, no pior sentido do termo. Então você tem que ser o extremo do profissional aqui. O que você faz lá fora não é problema meu, em princípio, mas também se fizer alguma coisa, nós estamos de olho, nós estamos sabendo. Mas aqui dentro você tem que ser o cara perfeito. E se cobrava isso de uma forma muito acintosa das pessoas. Só que as pessoas, por não terem a oportunidade de ter uma visão melhor disso, aceitavam (entrevista de E21).

Seguindo a história narrada, no final da década de 1990, potencializa-se a exigência sobre os membros da EJ para se enquadrarem a uma postura tida como profissional, cujas bases jaziam em um discurso gerencial e mercadológico, que solapava a raiz universitária daquela mesma estrutura. Para o estabelecimento e a perenidade de premissas, a cúpula diretiva da organização adota a intimidação, a vigília, o controle e a repressão, os quais transcendem os perímetros da própria organização e se infiltram nas particularidades dos sujeitos. Sob tais termos injuntivos, em si mesmos violentos, desenvolve-se a encucação primária da violência simbólica, que é reproduzida e majorada para e nas gestões próximas.

Esse mesmo formalismo consta em outra declaração proferida por E13 como referência ao ano de 2004, reforçando a perpetuidade anunciada por E21. Inclusive, confirma-se o acirramento de tal dogma na empresa.

Formalismo era a coisa mais importante ali dentro. Essa formalidade seria discrição, ser discreto, pessoa observadora, pouco questionadora, mas ao mesmo tempo bastante inventiva, de inovar sempre, fazer coisas diferentes, mas sem pedir a opinião do outro. Você vai e faz e aceita os elogios e também as críticas. Uma desvantagem muito grande, porque isso deveria ser um trabalho em equipe. Então, assim, tinha que ter uma formalidade muito grande, desde você saber atender um telefone, pode ser um cliente a qualquer momento... Então você para até de atender um telefone, porque você vai atender e não vai saber falar com ele e ainda vai ter alguém do seu lado e ele vai te fazer alguma crítica. Você tinha que ter algumas características e deixar algumas de lado. [...] Mas o que eu tive que deixar para estar lá, no meu jeito de ser, por exemplo, é de conversar com todas as pessoas, de tratar todo mundo com carinho, porque era visto como falta de respeito. Eu não podia ser mais expansivo, mais receptivo, às vezes brincar um pouco e ser mais descontraído, como eu sou. Isso foi abertamente criticado, então eu tive que largar. OK, isso não é bem visto aqui, larguei. Outra coisa que eu tive que deixar de lado é o ritmo que você já vem estabelecendo na sua vida, porque o trabalho começa a exigir muito de você, por mais que ele não exija. As pessoas exigem que você esteja lá. Então, por mais que você não tenha muito o que fazer, você tem que estar lá. Pelo menos passar lá todo dia e ficar uma hora, nem que seja olhando pro nada. Tempo. Mas isso é bem visto, porque você está lá. Então você começa a ser doutrinado em um *modus operandi*. E se você não se conforma com isso, ou você enfrenta grandes problemas para poder crescer, ou você é limado mesmo, é tirado da empresa, sem remorso nenhum por essas pessoas, porque você não foi de acordo com aquilo que foi estabelecido ali. Para entrar ali, você tem que adotar a cultura do lugar, você não pode entrar com aquilo que você é, porque eles não estão abertos a isso. Eu acho que você tem que se adaptar ao local que você entra, mas não vale a pena você adotar todo o padrão de ser, porque você está deixando de ser quem você é. Esta uma coisa que eu aceitei, porque eu queria estar ali (entrevista de E13).

O cerceamento do sujeito, em decorrência de uma cultura centrada no formalismo, concretiza-se até nas ações mais corriqueiras, tal como atender um telefone. Ademais, a sua personalidade passa a se moldar conforme os preceitos que foram estabelecidos naquela organização sócio-historicamente. Ao sujeito que deseja integrá-la são impostas mudanças na direção de internalizar e se desenredar de algumas características e posturas, conforme adequação à ordem instaurada. Observe a violência simbólica do solapamento das identidades e da configuração de uma pseudoindividualidade nos indivíduos, que passam a “adotar todo o padrão de ser, porque você está deixando de ser quem você é”.

Segundo a interpretação de E21, os sujeitos aderem e se submetem a essas diretrizes inadvertidamente por não terem uma nítida consciência da realidade, possivelmente, em nossos termos, pela falsa identificação daqueles com esta. Já, para E13, a resignação dos indivíduos às exigências de se enquadrar em certas predisposições ocorre pelo desejo de fazer parte daquela empresa júnior. Tal desejo se sobrepõe àquilo que é próprio ao sujeito. Assim, entendemos que ele toma tais predisposições, que lhe são alheias, como se fossem autoengendradas. E13 afirma, outrossim, que é uma prerrogativa para aqueles que desejam se manter na organização, enquadrar-se ao *modus operandi*, tendo em vista a exclusão impassível dos que não aderem, o que possivelmente contribui para que não se vislumbre outra opção além da submissão.

A justificativa para tal formalidade se expressa na subsequente passagem da entrevista de E11, a qual se situa em gestão diferente, mas no mesmo ano de E13.



Depois que eu saí da EJ e vendo que eu me tornei também um pouco assim, porque a gente acaba se tornando. Eu penso que aquilo lá era teatro, não era porque eles eram bons. Eram bons, mas era uma coisa extrema, uma coisa sem necessidade. Porque, o que acontecia, a EJ passava aquela imagem de ‘nós temos que mostrar, porque a comunidade não vê a gente como... Ela vê a gente como estudante’, então a gente tem que passar para eles algo do tipo: ‘não, nós não somos estudantes’. Então por isso que é mudança na forma de vestir, mudança na forma de falar, temos que falar assim, temos que ser formais dessa forma. Então acho que por uma imaturidade das pessoas, por idade e por ser estudante ainda, transformou esta do ‘a comunidade vê a gente como estudante’ então nós temos que fazer teatro aqui, nós temos que ser os empresários. Mas era uma palhaçada, porque a comunidade via a gente ainda como estudantes. Isso aparenta que somos responsáveis, mas não sei se responsabilidade passa por uma roupa. Pode ser que sim, na sociedade de hoje. Mas eu acho que era demais. Eu até concordava que a gente tinha que fazer um teatro pra comunidade, mas não para nós mesmos. Então era uma coisa muito forçada (entrevista de E11).

Como percebemos, os integrantes da empresa apoiam-se na formalidade em vista de superar qualquer imagem que poderia estabelecer o trabalho por eles desenvolvidos como não profissional e sem credibilidade, por serem eles ainda universitários. Assim, buscam suplantam essa condição por intermédio de uma encenação completa, que inclui cenário, figurino, *script*, faltando apenas roteiro. Toda a representação, defendida como necessária, sobrepõe o papel profissional à identidade do sujeito, violentando-o por meio de uma pseudoindividualidade. A instauração dessa pseudoindividualidade pode ser ilustrada, do mesmo modo por “todo mundo tinha que falar igual, aquele negócio... O certinho um *script* a seguir. A gente sabia que tinha que começar a agir como uma empresa. E vinha disso aí...” (entrevista de E10).

No entanto, retornando a fala de E11, essa teatralização transpõe os limites inicialmente estabelecidos e, desde então, não mais se encena apenas para a comunidade. Nesse momento, possivelmente o descrito por E21, toda a formalidade passa a obstar as relações e a encobrir a ideologia da administração subjacente a tal realidade e, destarte, a formalidade se mostra como necessária para a manutenção do *status quo*, o qual não se ousa questionar, nem mesmo as violências simbólicas que lhe assinalam. O sujeito passa então a se identificar diretamente com aquela fantasia que ele também encena, acriticamente, e a não mais ajuizar qual a origem de suas ações e posicionamentos, se são próprios ou não.

Trataremos, agora, da prerrogativa de se enquadrar caso se deseje se manter na organização. Outros dois entrevistados relatam suas percepções e o quanto presente tal condição esteve em vários momentos da história da EJ.

A cobrança era como empresa, os compromissos, os horários, a postura. O processo de aprendizado era nessa transparência: ‘você não devia ter falado isso, você passou a tal imagem’. Você tinha um comprometimento e uma liberdade para dar *feedback* para as pessoas muito grande, nesse sentido. E eu acho o que foi aí que o aprendizado... Tanto que era sempre assim: ‘e aí como é que eu fui?’. Ninguém ligava de fazer isso. Isso era muito bacana. Tanto que as pessoas que não se enquadrava neste perfil, que não queria ter esse *feedback*, não queria ser chamado a atenção, acabava saindo, acabava falando: ‘olha, não tem perfil para isso, não vou conseguir’... (entrevista de E9).

Hoje parece que a empresa se tornou um grande gabarito. Você põe as pessoas ali, quem está dentro do gabarito fica e quem não está sai ou querem sair. Elas veem o gabarito e acham que estão diferentes do gabarito. Ou eu forço a minha barra aqui, ou eu caio fora. E elas caem fora. Isso é ruim para a empresa, ruim para a pessoa e para a faculdade (entrevista de E21).



Os entrevistados descrevem um contexto em que a abrangência de suas alternativas se limita a se conformar com o perfil dado e se ajustar a ele ou ser excluído. E aqueles que aderem ao padrão-EJ passam a visualizar tal adesão, como o entrevistado E9, positivamente. Iludem-se acreditando que aquela realidade foi por eles escolhida e configurada. Desse modo, intensificam a sua identificação com o *status quo* da dominação e fundamentam suas identidades pelo “gabarito” que lhes é imposto absorvidos pela ilusão de uma pseudoindividualidade. Os mecanismos de falsas projeção e identificação e de pseudoindividualidade auxiliam na encucação da ideologia da administração e obliteração das consciências, que passam a acreditar que “isso também é uma empresa, isso também é o nosso papel. Ao mesmo tempo em que a gente dirige, a gente passa a ser um educador e um formador” (entrevista de E10).

O enquadramento não se limita à leitura da realidade em coerência com os preceitos impostos e encucados, mas abarca também a imagem que certo grupo apresenta do sujeito, que tenta e, quase sempre, consegue se impor como verdadeira para o social e mesmo para ele próprio.

Isso é uma característica geral da empresa, de criar uma imagem para a pessoa, e aquela pessoa era aquilo, por mais que ela não fosse (vírgula) ou que ela mudasse aquela forma de ser. Então, a visão do social prevalecia sobre a visão do pessoal, por mais que a pessoa não manifestasse aquilo que o social enxergava. Se o social enxergava, era dessa forma. A possibilidade que você tinha de mostrar quem você realmente é, ou de escolher a *persona* que você vai vestir para ser, não era muito aceita, porque, por mais que você escolhesse, era uma *persona* que já era pichada. E o termo é esse mesmo, pichada, porque eu vejo como um ato de vandalismo, você não aceitar a pessoa como ela é, ou, pior, obrigar ela a ser algo, ou impor a ela uma imagem que ela não é e ainda martelar nisso. Ser discriminado por conta de uma imagem que nem é sua e foi criada por outra pessoa, por outro grupo. Então, isso é uma coisa que eu tenho marcado em mim, dessa época. Eu sinto que isso vinha há muito tempo (entrevista de E13).

Como se não bastasse aderir a uma pseudoindividualidade, o sujeito internaliza até mesmo a visão hegemônica a seu respeito, não sendo capaz de discernir entre a sua autoimagem e a *persona* que fora estabelecida como parâmetro para o seu reconhecimento como particularidade. A identificação do sujeito com as circunstâncias, da forma como elas existem, é tamanha que o seu juízo próprio é sobrepujado pelo juízo que dele fazem ou pelo que foi construído sobre e para ele.

Os sujeitos que não se conformavam ao padrão instituído e que eram vistos por meio de uma *persona* pichada eram igualmente violentados, porém de modo distinto, consoante nos conta E11.

Durante todo o período que eu passei na EJ, eu passei uma imagem negativa [...] Além disso, hoje eu olho pra trás, mas eu acho que eu não tinha o perfil da EJ. Não sei se era o perfil da época em que eu estava lá. Hoje pode ser que seja diferente. Mas era aquele tipo de coisa, eu estou lendo pra mostrar ao diretor que eu estou lendo e isso constar na minha avaliação. Eu tinha esta percepção, eu acho que as pessoas faziam muito teatro a respeito da responsabilidade. O que era o conceito de responsabilidade? Responsabilidade era não deixar uma agenda em cima da mesa. Igual já aconteceu comigo: ‘você perdeu um ponto em pontualidade, você é competência latente porque você chegou atrasado um dia na reunião’. Poxa, um dia e você não é pontual. Eu sou assim... Eu sou uma pessoa que, não necessariamente, vai render mais dentro de uma calça social. Eu gosto de trabalhar mais espontânea. Eu sou assim. E, lá na EJ, eles tinham um padrão que você tinha que entrar nele. Era uma coisa... Você tinha que entrar naquilo. E eu não rendia muito naquilo. E, às vezes, eu era mal interpretada por causa disso. Porque eu sou uma pessoa mais espontânea, eu rendo mais sem aquela pressão. Às vezes, por exemplo, eu chegava em uma reunião de cliente e eu travava. Por que: ‘não fala isso, não fala aquilo...’. Então eu prefiro não falar. Responsabilidade pra mim é uma coisa e pra eles é outra. Porque responsabilidade para eles

era você ficar ali as 24 horas do dia, e pra mim isso não é responsabilidade. Então, tudo ali, pra mim, eu via outra coisa. Eu sentia que a gente falava outra língua, dentro da EJ (entrevista de E11).

Os sujeitos que têm uma identidade autocentrada e que são capazes de apreender as contradições do real, tal como a entrevistada, passam a conflitar com o perfil exigido e, desse modo, tornam-se mal interpretados pela coletividade na organização, pois eles tinham um padrão em que você tinha que se encaixar ou era sumariamente excluído. Ademais, os estorvos colocados para conformar o indivíduo são tantos que ele desiste do exercício de algumas atividades, o que fortalece as suspeitas quanto a sua conservação no grupo.

---

## Discussão

Trataremos, neste tópico, das possíveis correlações entre as violências vivenciadas em uma significativa etapa do processo de formação dos graduandos em Administração e Economia, durante a atuação na empresa júnior, e a reprodução da ideologia da administração, interpretada como reflexo do mundo administrado.

O discurso do aprendizado é utilizado como subterfúgio para o estabelecimento de violências interpessoais e simbólicas no ambiente da empresa júnior, no caso a EJ. Isto é consolidado na expectativa de que a socialização via violência possibilite aos sujeitos se preparar para as presumíveis violências que possam advir e são esperadas, após a sua graduação, quando ingressar no mercado de trabalho. A promessa tácita é de que, diante de tal formação, o indivíduo se diferenciaria dos demais componentes, ou das outras mercadorias ofertadas às organizações capitalistas via mercado de trabalho, sua mão de obra se valorizaria, teria ele um diferencial competitivo. Desse modo, a sua inserção econômica e social seria facultada, o que o desviaria da massa de excluídos e desvalorizados do mundo administrado que todos tanto temem. “Quem não se adapta é massacrado pela impotência econômica que se prolonga na impotência espiritual do isolado. Excluído da indústria, é fácil convencê-lo de sua insuficiência” (ADORNO, 2002, p. 26), destarte, o destino que se vislumbra é o de se ajustar às expectativas do sistema econômico ou ser desprezado socialmente.

Com a pretensão de se enquadrar ao padrão socialmente difundido, materializado nas cobranças empreendidas entre os empresários juniores para a sua conformação, os sujeitos aderem à ideologia da administração. Esta viabiliza o servilismo, porquanto os sujeitos visualizam a si mesmos como instrumentos da estrutura consolidada por seus antecessores, reproduzida e esmerada por eles. Tal sistema social (leia-se EJ) é entendido como propiciador de oportunidades para o amadurecimento tido como necessário ao exercício de sua carreira, por julgarem que ele garantirá a assimilação dos traços de excelência e profissionalismo requeridos em suas futuras relações empregatícias. Notamos que a condição opressora dessa estrutura e das relações estabelecidas foram rara e vagamente concebidas pelos entrevistados, a encucação da ideologia da administração, que encobre

todas as causas profundas de angústias, promovendo assim uma aceitação do que está dado. Além disso, ao fortalecer o sentimento de fatalidade, dependência e obediência, ela paralisa a vontade de mudar qualquer aspecto das condições objetivas, e relega todas as preocupações a um plano privado que promete uma cura para tudo por intermédio da mesma conformidade frente às coisas que impede uma mudança das condições. [...] reproduz o *status quo* no interior da mente dos indivíduos (ADORNO, 2008, p. 187-188).

Conforme as disposições do mundo administrado, o sistema instituído sócio-historicamente se sobrepõe aos graduandos que o compõem, tornando as pessoas substituíveis e autonomizando-se. Assim sendo, estes, quando muito, desafiam tal estrutura pontualmente e, logo depois, reconciliam-se apáticos. Não ocorre qualquer questionamento por parte dos membros da EJ a respeito do papel de reprodução das instituições de mercado que a empresa júnior acaba por desempenhar. Materializa-se, portanto, a dominação sutil em que, na expressão de Adorno (2002, p. 26),

a totalidade das instituições existentes os aprisiona de corpo e alma a ponto de sem resistência sucumbirem diante de tudo que lhes é oferecido. E assim como a moral dos senhores era levada mais a sério pelos dominados do que pelos próprios senhores, assim também as massas enganadas de hoje são mais submissas ao mito do sucesso do que os próprios afortunados. Estes têm o que querem e exigem obstinadamente a ideologia com que se lhes serve.

A Universidade, que deveria ser um espaço para a promoção de reflexões, limita-se a reproduzir a realidade vigente no contexto socioeconômico. A presente condição de subserviência da Universidade ao mercado, que retratamos empiricamente, já havia sido enunciada por Adorno (2007, p. 87), que apropriadamente predisse: “acaba por transformar a universidade numa escola, numa fábrica de homens que produz a sua mercadoria, força de trabalho, de forma mais racional possível e habilita os homens a vender bem a sua mercadoria, força de trabalho”. Especificamente, nos cursos de Administração, observa-se que “não existe a consciência crítica que favoreça a mudança, só a preocupação em apresentar o que está em voga nas grandes corporações” (LEITÃO e GESUALDI JUNIOR, 2006, p. 6), isso ocorre por meio de exemplos que visam encucar a ideologia da administração nos bacharelados, a fim de que eles se moldem, reproduzam e aperfeiçoem o mundo administrado em que vivemos.

---

### Considerações Finais

Este artigo objetivou analisar o papel das empresas juniores na formação dos administradores. Para tanto, desenvolvemos uma discussão teórico-empírica que correlacionava tal papel ao estabelecimento de violências e à reprodução da ideologia e do mundo administrado. Miramos uma crítica imanente que tivesse como particular as violências vivenciadas e, como universal, a reprodução da ideologia da administração, com base na experiência profissional-acadêmica de atuais e ex-empresários juniores.

A partir da apreciação deste trabalho, esperamos que seja facultado ao leitor refletir sobre o papel das empresas juniores na formação dos administradores e economistas e, quiçá, sobre a instauração-reprodução social e encucação nas pessoas da ideologia da administração, como reflexo do mundo administrado em que vivemos.

Algumas questões não puderam ser tratadas, as quais sugerimos às pesquisas vindouras. Essas poderão se direcionar ao aprofundamento, por exemplo, das informações coletadas, estudando outras empresas juniores. Ademais, consideramos que uma pesquisa centrada na observação da realidade cotidiana da empresa júnior possibilitaria, porventura, arrolar dados que facultariam desnudar outras violências simbólicas e também transpor as fronteiras da memória, que possui o esquecimento como limite à descrição das experiências.

---

### Referências

ADORNO, T. W. Introdução à controvérsia sobre o positivismo na sociologia alemã. In T. ADORNO. **Textos escolhidos**. São Paulo: Nova Cultural (Coleção ‘Os Pensadores’), 1989. p. 107-155.

\_\_\_\_\_. **Minima moralia**. Lisboa: Edições 70, 2001.

\_\_\_\_\_. **Indústria cultural e sociedade**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

\_\_\_\_\_. **Lições de sociologia**. Lisboa: Edições 70, 2004.

\_\_\_\_\_. **Educação e emancipação**. 4 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

- 
- \_\_\_\_\_. Mensagens numa garrafa. In S. ŽIŽEK, (Org.). **Um mapa da ideologia**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2007. p.39-50.
- \_\_\_\_\_. **As estrelas descem à terra**: a coluna de astrologia do Los Angeles Times: um estudo sobre superstição secundária. São Paulo: Editora UNESP, 2008.
- CHAUÍ, M. **Cultura e democracia**: o discurso competente e outras falas. 10a ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- DUARTE, R. Apresentação à edição brasileira. In: ADORNO, T. **Estrelas descem à terra**: a coluna de astrologia do Los Angeles Times: um estudo sobre superstição secundária. São Paulo: Editora UNESP, 2008. p. 11-28.
- GAULEJAC, V. Crítica dos fundamentos da ideologia de gestão. In: GAULEJAC, V. **Análise das organizações - perspectivas latinas**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2006. p. 413-440.
- GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 6a ed. Petrópolis: Vozes, 1996. p. 67-80.
- GONZÁLEZ-REY, F. **Pesquisa qualitativa e subjetividade**: os processos de construção da informação. São Paulo: Thomson, 2005.
- HORKHEIMER, M. **Eclipse da razão**. São Paulo: Centauro, 2002.
- LAFEUILLE, P. O movimento EJ. In: MATOS, F. **A empresa júnior no Brasil e no mundo**. São Paulo: Martin Claret, 1997. p. 13-15.
- LEITÃO, S. P.; GESUALDI JUNIOR, L. C. Conhecimento, ensino da administração e mudança transformadora: uma visão crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 4, n. 2, p. 1-13, 2006.
- LOPES, M. C.; LOPES, P. C.; LIMA, Z. A. A Contribuição da empresa júnior de administração no Brasil. **Revista ANGRAD**, v. 8, n. 1, p. 33-52, 2007.
- MARCUSE, H. **Eros e civilização**. Rio de Janeiro: Zahar, 1968.
- \_\_\_\_\_. **A ideologia da sociedade industrial**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- \_\_\_\_\_. **Cultura e psicanálise**. São Paulo: Paz e Terra, 2001.
- MATOS, F. **A empresa júnior no Brasil e no mundo**. São Paulo: Martin Claret, 1997.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2008.
- MOTTA, F. C. P. **Empresários e hegemonia política**. São Paulo: Brasiliense, 1979.
- NEVES, L. de A. Ensaio metodológico – Memória e história: potencialidades da história oral. **Encontro de História e Encontro Nordeste de História Oral**. Teresina, PI, Brasil, 1, 3, 2001.
- PAÇO-CUNHA, E. Estatuto filosófico da organização ou para uma crítica aos estudos organizacionais. **Encontro Nacional de Estudos Organizacionais**. Belo Horizonte, MG, Brasil, 5, 2008, junho.
- ROUANET, S. P. **Teoria crítica e psicanálise**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2001.
- TOLFO, S. R.; SCHIMITZ, S. A formação de consultores em uma empresa júnior. **Revista ANGRAD**, v. 6, n. 2, p. 25-40, 2005.
- TRAGTENBERG, M. A teoria da administração é uma ideologia? **Revista de Administração de Empresas**, v. 11, n. 4, p. 7-21, 1971.
- \_\_\_\_\_. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Ática, 1980a.
- \_\_\_\_\_. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1980b.
-