



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**RENATA DE ALMEIDA BICALHO**

**DAS HISTÓRIAS DE VIOLÊNCIAS EM UMA  
EMPRESA JÚNIOR À REPRODUÇÃO DA  
IDEOLOGIA DA ADMINISTRAÇÃO**

**Belo Horizonte  
2009**

**RENATA DE ALMEIDA BICALHO**

**DAS HISTÓRIAS DE VIOLÊNCIAS EM UMA  
EMPRESA JÚNIOR À REPRODUÇÃO DA  
IDEOLOGIA DA ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Paula Paes de Paula

**Belo Horizonte  
2009**

B583d Bicalho, Renata de Almeida  
2009 Das histórias de violências em uma empresa júnior à reprodução da ideologia da administração / Renata de Almeida Bicalho. – 2009. 178 f. : il..

Orientadora: Ana Paula Paes de Paula.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia.

1. Violência no local de trabalho -- Teses. 2. Administração -- Teses. 3. Estudos Organizacionais -- Teses. I. Paula, Ana Paula Paes de. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.

CDD: 658.3



Dedico esta dissertação àquele que é tudo para mim: amor,  
companheiro, inspiração... meu eterno namorado e mestre.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela presença incondicional em minha vida, sempre me protegendo e amparando, como também orientando minha jornada em direção à vereda mais próspera. Agradeço-vos amplamente por tudo e, em especial, pela concretização deste mestrado.

A mamãe e papai, pelo incomensurável amor que sempre dedicaram a mim e que se refletiu, neste mestrado em particular, em apoio e estímulo para que ele se concretizasse. E também pelo amparo nos momentos de insegurança e diante de certas provações, visando, acima de tudo, a minha maturidade pessoal e acadêmica.

Ao meu marido, pelo seu irrestrito companheirismo e carinho, pela constante disponibilidade para ouvir e discutir as idéias que emergiam desde a elaboração do pré-projeto até a versão final desta dissertação, sempre me oferecendo orientação e apoio, e por sua presteza diante dos momentos em que era preciso que eu priorizasse o mestrado. Qualquer agradecimento dirigido ao Elcemir não preencherá a medida de minha gratidão, pois, sem ele, indubitavelmente, eu não teria optado pela carreira acadêmica.

À minha linda irmã, que, acima de tudo, é minha grande amiga, pelo carinho mesmo que, em alguns momentos, silencioso, pela paciência com as nossas diferenças, e pelo auxílio, como boa *teacher*, na revisão do abstract desta dissertação.

À minha querida orientadora, Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Ana Paula Paes de Paula, pela confiança ao me acolher como sua orientanda, por me iluminar e guiar na condução de um trabalho apropriado para avaliação, por respeitar minhas idéias e posições, por ser o exemplo de pesquisadora que busco seguir, e por me encorajar a superar todos os limites e alcançar o meu melhor. Não

existem palavras capazes de agradecer a ela adequadamente por tudo que ela representou, principalmente, neste período de finalização da dissertação.

Ao Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri, pelo aprendizado proporcionado em inúmeras oportunidades, seja nas disciplinas sobre metodologia qualitativa e simbolismo, seja no projeto de pesquisa ou em nosso convívio pessoal. Mais que um docente, o Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri foi, durante todo o período de Mestrado, um grande amigo e tutor em que pude confiar, aquele que, em vários momentos, me amparou e com quem aprendi largamente, acadêmica e pessoalmente. Por tudo isso eu agradeço a ele.

Ao Prof. Dr. Mozar José de Brito, por me apresentar a temática que norteou o presente trabalho: violência nas organizações e pelas ponderações e sugestões acerca do projeto que norteou esta dissertação.

Ao Prof. Dr. José Henrique de Faria, pela presteza e disponibilidade para compor a banca de avaliação desta dissertação e pelo conhecimento oferecido por meio de seus textos e de discussões ocorridas em oportunos encontros acadêmicos.

À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Márcia Cristina da Silva Machado, por ser o exemplo de professora, em quem cravo minhas aspirações profissionais.

Aos professores e funcionários do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD/FACE/UFMG –, pelo conhecimento proporcionado, seja ele teórico ou para a vida.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão de uma bolsa de estudos, a qual possibilitou a minha dedicação exclusiva ao mestrado e, em decorrência, um melhor aproveitamento das possibilidades a ele atreladas.

Aos colegas das turmas de mestrado e doutorado ingressantes em 2007, pelas oportunidades de discussões qualificadas, que possibilitaram aprimorar muito os meus conhecimentos e posicionamentos e pelas amizades construídas. Agradeço, sobretudo, pela amizade e por tudo o que ela significa, aos amigos da minha turma de mestrado: Carolina, Ludmila, Rafaela, Amon e Wesley; e aos outros amigos que tive o prazer de conhecer no CEPEAD: Alexandre, Ana Diniz, Fernanda e Raquel.

As minhas diletas amigas Aline (Baiana), Maysa, Miriam e Priscila (Perê), pelo carinho e respeito sempre presentes e por incentivarem a continuação dos meus estudos e compreenderem meus períodos de ausência.

A todos os membros das equipes dos projetos de que participei, entre eles: Amon, Ana, Carolina, Cleiton, Daniel, Fernanda, Gislaine, Luiz Alex, Milena, Pablo, Raquel, Stephania, Wallace e outros, pelo aprendizado obtido por meio de discussões qualificadas e proveitosas.

A todos os indivíduos entrevistados durante a pesquisa, por sua prestabilidade em conceder parte significativa de seu tempo e em me receber em suas residências ou locais de trabalho, por confiarem a mim a narração de vivências e percepções particulares e, tantas vezes, aflitivas, enfim, por propiciarem a alternativa necessária para que esta pesquisa se desenvolvesse.

A todos vocês, muitíssimo obrigada!



*“Hoje em dia, quando o conceito de proletariado, intocado em sua essência econômica, está tão obliterado pela tecnologia que, no maior dos países industrializados, não há possibilidade de uma consciência proletária de classe, o papel dos intelectuais já não seria alterar os obtusos para seus interesses mais patentes, porém tirar a venda dos olhos dos espertos, tirar a ilusão de que o capitalismo, que faz deles seus beneficiários transitórios, baseia-se em outra coisa que não sua exploração e opressão. Os trabalhadores enganados dependem diretamente daqueles que ainda conseguem enxergar alguma coisa e falar-lhes de seu engano. Seu ódio pelos intelectuais sofreu uma mudança correspondente. Alinhou-se com as opiniões correntes do senso comum. As massas já não desconfiam dos intelectuais por eles traírem a revolução, mas porque eles talvez a queiram; com isso, revelam quão grande é sua própria necessidade de intelectuais. A humanidade só sobreviverá se os extremos se unirem”.*

Adorno (2007, pp. 49-50)

## RESUMO

O objetivo desta dissertação é analisar as violências vivenciadas pelos sujeitos durante o período de atuação em uma Empresa Júnior (EJ). Para tanto, resgatamos parte da literatura em Ciências Humanas e Sociais sobre violência e os seus correlatos processos de naturalização e banalização. Criticamos as abordagens que se sobrelevam no debate sobre violência, especificamente os trabalhos de Marie-France Hirigoyen e Pierre Bourdieu. Propusemos uma concepção de violência fundamentada em duas categorias: violência interpessoal e violência simbólica. Aventamos, então, com base na demarcação da violência simbólica, o seu arrolamento com o mundo administrado, a ideologia da administração e a participação das empresas juniores no processo formativo de graduandos. Apresentamos o objeto de pesquisa (a EJ) e discorremos sobre a epistemologia e a metodologia que nortearam a investigação. Demarcamos que o estudo empírico foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, galgada num estudo de caso desenvolvido por intermédio de vinte entrevistas de história oral e três entrevistas destinadas à contextualização histórica. Os resultados da pesquisa foram analisados por meio da abordagem hermenêutica-dialética, com vistas a uma crítica imanente do real em duas direções. Por um lado, as violências vivenciadas foram tomadas como particular e, por outro, a reprodução da ideologia da administração na formação dos administradores e economistas, como universal. Concluímos que, por intermédio das falsas projeção e identificação e da pseudo-individualidade, eles naturalizam as violências de que são vítimas e as difundem, seja na própria EJ ou em outro locus de ofício. Destarte, crêem eles que o estabelecimento de violências é necessário para que o aprendizado ocorra, verdadeira e profundamente, pois tal tirocínio propicia o confronto prévio com a sua realidade profissional que é opressiva, em seus termos, por natureza. Mesmo quando não reproduzem tais violências, os graduandos e bacharéis compactuam com elas e as justificam pela mesma razão. O foco desvia-se da educação para a constituição de um sujeito pleno para a educação dele como mercadoria, que cede a sua própria liberdade por certo preço, em busca do acolhimento entre os socialmente eleitos.

**Palavras-chave:** violência; empresa júnior; ideologia da administração; formação.

## ABSTRACT

The objective of this dissertation is to analyze the forms of violence experienced by the students during the period at the Junior Enterprise (JE). Thus, we bring up the part of discussion about violence in Social and Human Sciences and the processes of naturalization and banalization. We criticize the more relevant approaches in the debate about violence, specially the works of Marie-France Hirigoyen and Pierre Bourdieu. We proposed a conception of violence based on two categories: interpersonal violence and symbolic violence. In the sequence, we expose the symbolic violence as the base of discussion and its relationship with the managed world, the ideology of the administration and the participation of the junior enterprises in the formative process of undergraduate students. We present the research object (the JE) and expose the epistemology and the methodology that had guided the inquiry. We demarcated that the empirical study was developed by means of a qualitative research, based in a study of case done through twenty interviews of verbal history and through three interviews destined to the historical contextualization. The results of this research were analyzed by hermeneutics-dialectic approach, in search for an immanent critic of the reality in two directions. In one hand, the experienced violence was taken as particular and, in the other hand, the reproduction of the ideology of the administration in the formation of students at JE as universal. We conclude that, by intermediation of false projection, false identification and the pseudo-individuality, the students naturalize the violence of which they are victims and they spread out it either in the JE or in another place of work. Thus, they believe that the establishment of violence is necessary to the success of learning, truly and deeply, therefore this learning offers the previous experience before the professional reality that is naturally overwhelming. When they don't reproduce such forms of violence, the undergraduate students and the students already graduated consent with such violence, justifying it for the same reason. The focus is turned from the education for the constitution of a complete person for the education of himself as commodity. This student yields his/her proper freedom for certain price, in search of the shelter among the socially elected people.

**Keywords:** violence; junior enterprise; ideology of the administration; formation.

## LISTA DE SIGLAS

|        |                                                           |
|--------|-----------------------------------------------------------|
| CNJE   | Confederação Nacional das Empresas Juniores               |
| COMEJ  | Conferência Mundial de Empresas Juniores                  |
| DGP    | Departamento de Gestão de Pessoas                         |
| EJ     | Empresa Júnior - Objeto da Pesquisa                       |
| EMEJ   | Encontro Mineiro de Empresas Juniores                     |
| ENEAD  | Encontro Nacional de Estudantes de Administração          |
| ENEJ   | Encontro Nacional de Empresas Juniores                    |
| ESEJ   | Encontro Sul-Brasileiro de Empresas Juniores              |
| FAAP   | Fundação Armando Álvares Penteado                         |
| FEJEMG | Federação das Empresas Juniores do Estado de Minas Gerais |
| FEJESP | Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo    |
| FGV    | Fundação Getúlio Vargas                                   |
| ISO    | <i>International Organization for Standardization</i>     |
| JADE   | <i>European Confederation of Junior Enterprises</i>       |
| MEJ    | Movimento Empresa Júnior                                  |
| PAV    | Programa Acadêmico Voluntário                             |
| Sebrae | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  |

## SUMÁRIO

|                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. INTRODUÇÃO                                                                   | 15  |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO                                                          | 19  |
| 2.1 EPÍTOME SOBRE A VIOLÊNCIA                                                   | 19  |
| 2.2 NATURALIZAÇÃO E BANALIZAÇÃO DA VIOLÊNCIA                                    | 30  |
| 2.3 VIOLÊNCIA: POR UMA PROPOSIÇÃO                                               | 35  |
| 2.3.1 Violência interpessoal                                                    | 36  |
| 2.3.2 Violência simbólica: uma leitura a partir da Teoria Crítica Frankfurteana | 46  |
| 2.3.3 Do “mundo administrado” às empresas juniores                              | 59  |
| 3. OBJETO DE PESQUISA: EMPRESA JÚNIOR (EJ)                                      | 72  |
| 4. BASES EPISTEMO-METODOLOGICAS DA PESQUISA                                     | 75  |
| 4.1 EPISTEMOLOGIA                                                               | 75  |
| 4.2 METODOLOGIA                                                                 | 78  |
| 4.2.1 Estudo de caso                                                            | 79  |
| 4.2.2 História oral                                                             | 80  |
| 4.2.3 Dados secundários                                                         | 82  |
| 4.2.4 Análise hermenêutica-dialética                                            | 83  |
| 4.2.5 Crítica imanente                                                          | 87  |
| 5. OPERACIONALIZAÇÃO E PERCALÇOS DO CAMPO                                       | 89  |
| 6. ANÁLISE DOS DADOS EMPÍRICOS                                                  | 99  |
| 6.1 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA                                            | 99  |
| 6.2 ANÁLISE DAS VIOLÊNCIAS VIVENCIADAS                                          | 116 |
| 6.2.1 Violências interpessoais                                                  | 117 |
| 6.2.2 Violências simbólicas                                                     | 130 |
| 7. DISCUSSÃO                                                                    | 155 |

|                                                  |     |
|--------------------------------------------------|-----|
| 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS                          | 163 |
| REFERÊNCIAS                                      | 166 |
| APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA                 | 173 |
| ANEXO A – TERMO DE COMPROMISSO ELABORADO PELA EJ | 175 |
| ANEXO B – DECLARAÇÃO                             | 177 |

## 1. INTRODUÇÃO

No campo dos estudos organizacionais, ciências sociais e humanas, são escassas as pesquisas direcionadas ao estudo da temática violência nas organizações, ficando tal tema limitado, até o início da década de 1980, às áreas de direito e segurança pública (ROSA, MENDONÇA e LOURENÇO, 2006). No entanto, os derradeiros anos dessa década foram marcados pela emergência de atos violentos nas organizações, envolvendo agressões físicas e morais no trabalho, o que alardeou os veículos de comunicação, bem como os pesquisadores preocupados com as questões humanas tanto no âmbito do trabalho quanto na sociedade em geral.

No decorrer das investidas realizadas acerca dessa discussão, diversas visões sobre o conceito de violência foram desenvolvidas, inclusive com elaboração de tipologias, não havendo concordância, até o presente momento, quanto ao grau de abrangência desse conceito. Alguns autores limitam-se à questão da violência circunscrita pela perspectivas dos assédios moral e sexual (e.g. FREITAS, 2001 e 2007; HELOANI, 2004), enquanto outros inserem visões mais amplas, não limitadas às relações interpessoais (e.g. FARIA e MENEGHETTI, 2002; CATLEY, 2003 e 2005; CATLEY e JONES, 2002). Apesar de não existir uma unanimidade de visões, há que se ter cuidado para não esvaziar o conceito de violência, ampliando-o ou restringindo-o demasiadamente, pois “[...] violência não é simplesmente determinada, mas não é indeterminada” (CATLEY e JONES, 2002, p. 30), isto é, o estudo da violência não é corriqueiro nem simplório, mas também não é demasiado complexo no limite de não ser possível apreender qualquer violência ou de apreciar tudo como manifestação de violência.

Os diferentes paradigmas de análise têm levado a discussão sobre violência a se concentrar, por um lado, na identificação das práticas de violência vivenciadas nas organizações que são tomadas como não perceptíveis e, por outro, em como os trabalhadores interpretam e

significam a violência nesses espaços (vitimização). Contudo, não se tem dado atenção para os pontos de convergência dessas duas aferições, ou seja, quais são as circunstâncias em que a violência exercida é percebida e, assim, relatada, bem como em quais ocasiões a violência vivenciada não é identificada pelo vitimado e por quê.

Observamos ainda que a abordagem acrítica das políticas e práticas de gestão, tipicamente instituída e veiculada pela academia e pela mídia impressa direcionada para a administração de empresas, mascara a violência que se encontra presente nas organizações, auxiliando para a sua naturalização e quiçá para a sua banalização. O estabelecimento de um discurso que legitime uma realidade marcada pela violência se viabiliza, geralmente, pela cumplicidade das publicações tidas como de excelência na área empresarial, que apresentam tais políticas e práticas como *best practices* de gestão (e.g. CORREA, 2000). Ressaltamos, entretanto, que nesses discursos encontramos menção e/ou recomendação de políticas e práticas cuja violência é sutil, ordinária e raramente questionada, não aquelas de discernimento comum, inclusive passíveis de punição.

Inserida nessa temática de estudo encontra-se a proposta da presente dissertação, a qual objetiva analisar as violências vivenciadas pelos sujeitos durante o período de atuação em uma Empresa Júnior (EJ). Em especial, pretendemos, teoricamente, estudar a discussão que perpassa a temática violência nas relações sociais e, por extensão, desenvolver categorias que possibilitem, a partir do empírico, descrever e ponderar sobre as violências interpessoais e simbólicas relatadas pelos sujeitos de pesquisa, tendo em vista que tais violências podem estar explícitas ou não nas falas. Esse objetivo buscou responder ao problema que fundamentou a pesquisa em questão: quais foram e como se desenvolveram as violências vivenciadas pelos sujeitos de pesquisa durante a sua atuação na EJ?



A importância da pesquisa que desenvolvemos reside em vários fatores. Em primeiro lugar, o estudo da violência em organizações se justifica pela posição e papel central deste objeto no sistema econômico capitalista, tendo em vista, destarte, que as violências presentes em seu interior repercutem socialmente. Aliás, poucas são as produções acadêmicas direcionadas ao estudo da violência nas organizações, menos ainda, ou quase nenhuma, se considerarmos uma visão tanto interpessoal quanto simbólica de violência. Especificamente, o tipo de organização que é objeto desta pesquisa, a empresa júnior, não costuma ser alvo de investigação e, quando estudado, geralmente é associado a uma leitura exclusivamente positiva, não contraditória. E a isso se relaciona o 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. Realçamos, desde já, que esta é a aparência na qual se assenta o Movimento Empresa Júnior (MEJ)<sup>1</sup> e as suas partes. Dos argumentos enumerados atingimos a importância do estudo da violência nesse tipo de organização, já que as violências presentes nesse ambiente, se consideradas como auto-evidentes, colaborarão para a formação de bacharéis pouco ou nada críticos quanto à violência presente em outros espaços de trabalho que 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).

A presente dissertação será então desenvolvida por meio da apresentação de um referencial teórico que se destina a traçar um panorama a respeito de várias abordagens sobre a violência;

---

<sup>1</sup> Iniciado na França em 1967, este movimento congrega as várias empresas juniores existentes nas mais diversas áreas do conhecimento, atualmente, em nível global. Discorreremos em pormenores sobre esse assunto no item 6.1.

discorrer sobre a naturalização e a banalização da violência; desenvolver e consubstanciar categorias para a análise da violência; e ponderar sobre o mundo administrado e a reprodução deste a partir da formação propiciada pelas empresas juniores. Na sequência, caracterizaremos o objeto de pesquisa e descreveremos a operacionalização do campo. A seguir, apresentaremos a epistemologia e a metodologia que fundamentaram o estudo empírico, acompanhadas pela descrição do objeto de pesquisa. Logo após, serão discutidos os resultados empíricos com maior profundidade. E, por último, teceremos as considerações finais. As referências, o apêndice e o anexo completam esta dissertação.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A pesquisa realizada se assenta em certas questões que necessitam de reflexão teórica para se desenvolver e se embasar e, assim, será elaborado o referencial teórico logo exposto, composto de quatro itens principais. O primeiro desenrolará um panorama a respeito de várias abordagens sobre a violência. O segundo tratará da naturalização e banalização da violência. O terceiro refere-se à discussão e proposição de um novo parâmetro para a investigação e análise da violência, a partir de duas categorias: violência interpessoal e violência simbólica. E o último será desenvolvido com vistas a apresentar as empresas juniores como lócus da reprodução da ideologia da administração, reflexo do mundo administrado.

### **2.1 EPÍTOME SOBRE A VIOLÊNCIA**

O estudo sobre violência, entre as diversas abordagens existentes, encontra-se presente em obras das variadas vertentes sociais e humanas, como a Sociologia, Psicologia, Filosofia, Advocacia e, mais recentemente, a Administração. Especificamente na Teoria das Organizações, o interesse partiu dos pesquisadores de natureza mais crítica, que visualizavam “[...] que as organizações são formadas em um contexto de relações de violência, dominação, e controle, o que se estende pela sua estrutura e gerência reproduzindo estas relações” (CATLEY, 2005, p.12).

Entre as diversas áreas do conhecimento que versam sobre a violência nas relações sociais, observamos certa consonância nas abordagens da Sociologia, Psicologia, Filosofia e Administração, as quais se direcionam para a reflexão atinente às implicações do uso ou da

vigência da violência nas interações dos sujeitos e/ou deles com estruturas ou ainda na sociedade como um todo. A distinção se estabelece entre a perspectiva dessas ciências e a da Advocacia/Direito, tendo em vista que esta última focaliza prioritariamente a normatização e controle da violência na sociedade, em detrimento do enfoque dado pelas primeiras. A leitura do Direito pode ser exemplificada pelo trabalho de Andreucci (1974, pp. 17-19) ao retratar que

a unidade de Direito Penal e o seu sentido científico reclamam, correlatamente, a unidade de um conceito que, embora tripartido na sua aplicação, conserva inalterada a sua essência.

A violência e a ameaça, apesar de ações capazes de afetar a esfera volitiva, distinguem-se por seu conteúdo e não pelo resultado que possam determinar no sujeito passivo, pelo menos para efeito de classificação, já que estas conseqüências, no fundo, são insuficientes para a captação da característica central. Foi precisamente a referência ao constrangimento, como efeito, que determinou a confusão entre ameaça e violência, gerando a duplicação da violência física e moral, na conseqüência do pensamento civilístico italiano, que usa os dois termos indiferentemente.

Na realidade, tal duplicação não pode ser aceita, pela divergência que apresenta em relação à linguagem do legislador, e por diversificarem, ameaça e violência, como e enquanto processos executivos. Daí a necessidade de uma recolocação em termos jurídico-penais, aderindo ao sistema, de tal forma que os conceitos não apresentem pontos de fuga em decorrência da inadequação.

Em decorrência do objetivo desta dissertação, não discorreremos em alto grau a respeito da leitura realizada pela Advocacia. A acepção de violência adotada pelo Direito não coincide com a nossa, haja vista que aquela se destina à normatização e ao controle da violência na sociedade, conforme elucidado, e esta dissertação focaliza a reflexão das violências vivenciadas pelos sujeitos, de modo semelhante às demais ciências humanas.

Como já indicado na introdução, o conceito de violência coincide em certas obras e em outras diverge. Se, por um lado, os trabalhos polarizam-se entre aqueles que apreendem a violência por intermédio do objetivo, do que se observa, e aqueles que o fazem por meio do subjetivo, capturado na fala dos vitimizados; por outro, os estudos distinguem-se também pelo enfoque dado ao conceito de violência, podendo ser ele interpessoal, estrutural ou simbólico.

Com relação ao posicionamento frente à ênfase no subjetivo ou no objetivo, independentemente de uma visão interpessoal, estrutural ou simbólica, alguns trabalhos apreendem a violência além da observação das práticas correntes, mas também pela descrição, explicação e/ou compreensão dos agentes vitimados por tais exercícios; é do ponto de vista do indivíduo que se constrói a violência, ou seja, o processo de vitimização. Tal conceito materializa-se explicitamente no estudo de Aquino e Byron (2002, p.71), sendo apresentado como “[...] a percepção individual de ser alvo, momentânea ou constantemente, de ações danosas emanadas de uma ou mais pessoas”. Adicionamos à citação anterior que tais ações danosas podem emanar também de estruturas, sócio-historicamente instituídas. Trabalhos que exemplificam essa perspectiva da violência são Rosa et. al. (2006) e Corrêa e Carrieri (2004; 2005).

E, sobre o enfoque dado ao conceito de violência, enquadram-se na abordagem interpessoal da violência as apreensões de Freud na primeira parte de *Por que a guerra?* (1980), que a define como pura manifestação da agressividade, irracional ou como consequência de um conflito de interesses; Costa (1986), que a expõe como um emprego desejado da agressividade com fins destrutivos; Amoretti (1992, p. 41), que a pondera como “[...] ato de violentar, determinar dano físico, moral ou psicológico, através da força ou da coação, exercer opressão e tirania contra a vontade e a liberdade do outro”; e Michaud (1989, pp. 11-12), que avalia que “[...] há violência quando, numa situação de interação, um ou vários atores agem de maneira direta ou indireta, maciça ou esparsa, causando danos a uma ou várias pessoas em graus variáveis, seja a integridade física, seja em integridade moral, em suas posses, ou em suas participações simbólicas e culturais”.

Nessa abordagem interpessoal também se encontram estudos que retratam a violência interpessoal a partir do conceito de assédio moral. Tal visão pode ser apreendida, por exemplo, nos trabalhos de Oliveira (2006), que entende por violência como fruto de atitudes e

comportamentos abusivos entre superiores, subordinados e pares hierárquicos, de Corrêa e Carrieri (2004 e 2005), para quem a violência se caracteriza por “[...] condutas hostis, impróprias, repetitivas e prolongadas por meio de comportamentos, palavras, gestos e/ou situações humilhantes com o indivíduo ou um grupo, durante a jornada de trabalho” (CORRÊA e CARRIERI, 2005, p. 2). Desse mesmo entendimento compartilham Freitas (2001 e 2007) e Heloani (2004). Destacamos que as visões de violência como assédio moral embasam-se, prioritariamente, no trabalho de Hirigoyen (2003; 2005), sobre o qual dissertaremos em maiores detalhes no capítulo seguinte.

Já na abordagem estrutural da violência, têm-se as considerações de Westwood (2003) que julga ser a mesma intrínseca à organização, estando ela contida em suas práticas e processos; Marin (2002) que estabelece o conceito de *violência branca*, conforme o qual as instituições assistencialistas reproduzem o sistema de violências sociais de que os oprimidos já são vítimas; Freud, em outra parte de *Por que a guerra?* (1980), que a define como meio utilizado pelos homens para implementarem a ordem da lei e do direito, enquanto em *O mal-estar na civilização* (1978) aponta a violência como estrutura fundadora da civilização e determinante da subjetividade. Arendt (1994) considera a violência como um instrumento intensificador do vigor natural, a qual surge quando o poder está em risco<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Ainda sobre a apreensão de Arendt (1994) a respeito da violência, em especial a violência revolucionária, Valle (2005) discute comparativamente o posicionamento da autora e o de Marcuse. A autora apregoa que Arendt “[...] critica os que defendem a violência como arma revolucionária. Tal instrumento, de seu ponto de vista, é capaz de destruir o poder, mas não criá-lo, deixando atrás de si um mundo mais violento. Ela apenas considera positivas as conquistas democráticas do ME [Movimento Estudantil], opondo-se de forma cabal a sua radicalização violenta” (idem, p. 17).

Acrescentamos que posição de Hannah Arendt é compartilhada por Adorno (2008a), conforme o mesmo esclarece. “Tenho as mais graves reservas contra qualquer uso da violência. Eu teria que renegar toda a minha vida – a experiência sobre Hitler e o que observei no stalinismo – se não me recusasse a participar do eterno círculo de violência contra a violência. Só posso conceber uma prática transformadora dotada de sentido como uma prática não violenta” (ADORNO, 2008a, p. 132).

Em sentido contrário, Marcuse visualiza, de acordo com a interpretação de Valle (2005, pp. 16-17), que “[...] a oposição, que tem como meta ‘o desenvolvimento histórico da liberdade’, desde seu surgimento, está no terreno da violência, uma vez que o princípio da não-violência na sociedade industrial avançada apenas reduz a violência institucionalizada da ordem existente”.

O principal nome inserido na abordagem sobre a violência simbólica, entendida como uma manifestação decorrente do poder simbólico, é o de Pierre Bourdieu. Ele delinea a violência simbólica como uma “violência suave, insensível, invisível a suas próprias vítimas, que se exerce essencialmente pelas vias puramente simbólicas da comunicação e do conhecimento, ou, mais precisamente, do desconhecimento, do reconhecimento ou, em última instância, do sentimento” (BOURDIEU, 2003, p. 7-8). Nesse mesmo enfoque podemos incluir os trabalhos de Misoczky (2001), que discutiu a incorporação de conceitos deste autor por aqueles trabalhos que se alinham a perspectiva institucionalista e Rosa (2007) que desenvolveu um estudo empírico sobre violência simbólica em uma organização militar.

Existem, ainda, autores que utilizam tipologias para caracterizar seu entendimento do conceito de violência, visando não restringir a apreciação da violência a apenas uma das abordagens que descrevemos. Entre estas tipologias apresentaremos duas: a primeira foi desenvolvida nos artigos de Catley (2003 e 2005) e Catley e Jones (2002) e a segunda por Faria e Meneghetti (2002).

Catley (2005) afirma haver uma tendência a visualizar o conceito de violência como ligado unicamente à interação pessoal e à agressão física, conceitualização constrita, por desconsiderar a violência estrutural. Sobre esta última, o autor afirma que já foi descrita por Marx e Engels como aquela que é inerente ao trabalho do dia-a-dia e à moderna manufatura. Buscando não incorrer nessa limitação, Catley – (CATLEY, 2003 e 2005; CATLEY e JONES 2002) – propõe uma tipologia para a análise das formas em que a violência se manifesta no ambiente de trabalho. Essas formas são: atos físicos de violência, atos de violência discursiva, violência física estrutural e violência simbólica estrutural.

Em detalhes, atos físicos de violência e atos de violência discursiva se caracterizam pela interação interpessoal, na qual ocorre um conflito ou uma confrontação em um momento relativamente isolado. Atos físicos de violência referem-se a violações do corpo humano, por meio do exercício de força física que implique lesão ou cause dano a um sujeito, ou ainda avaria a uma propriedade privada. Essa é a representação dominante da violência e encontra-se diretamente associada a questões de natureza jurídico-legal. E atos de violência discursiva se caracterizam por produções discursivas que causam prejuízo via linguagem a um sujeito, seja pelo dismantelamento de sua identidade, imputando-lhe um sentimento de inferioridade, pela opressão, ou por outra forma de ataque, injúria, mágoa ou avaria subjetiva. Segundo Catley (2003), palavras são armas poderosas e podem gerar ferimentos, elas não simplesmente descrevem ou representam algo, agem ou desempenham algo de maneiras diferentes (*speech acts*), destarte, os atos discursivos não somente dão suporte à violência, mas também a justificam e a legitimam, como tradicionalmente é apregoadado, mas podem ser uma forma inata de violência.

Distintamente, a violência física estrutural e a violência simbólica estrutural têm origem centrada na estrutura. A violência física estrutural pode ser identificada em um conjunto de relações sistemáticas e padrão, que podem garantir uma sociedade “saudável” e um ambiente pacífico, por isso é *raramente* vista como violência. A violência física estrutural é inerente à vida diária de trabalho e à moderna manufatura e, por sua repetição e natureza, passa a ser legitimada. Tem-se como exemplo desse tipo de violência a exposição a horas prolongadas de trabalho ou a condições físicas que possam causar prejuízos à saúde do trabalhador. Enquanto a violência simbólica estrutural é uma forma invisível de violência, pois caracteriza o cotidiano das relações do homem com o mundo, assim *nunca* é reconhecida como tal. Essa forma de violência caracteriza-se pela sutileza em que a exploração é desenvolvida, por meio do crédito, confiança, obrigação, lealdade pessoal, hospitalidade, talento, gratitude, piedade,



entre outros. Catley (2003) afirma ainda que essa forma de violência é a manifestação que apresenta maior legitimidade social. A base dessa última argumentação, conforme o autor menciona, assenta-se na seguinte exposição de Bourdieu: “[...] em termos de dominação simbólica, a resistência é muito mais difícil, pois é algo que se absorve como o ar, algo pelo qual o sujeito não se sente pressionado; está em toda parte e em lugar nenhum, e é muito difícil escapar dela” (BOURDIEU e EAGLETON, 2007, p. 270).

Faria e Meneghetti (2002) são os autores que propõem a segunda tipologia aqui considerada. Para eles, a violência decorre, basicamente, da concentração de poder, em uma relação marcada pela assimetria, em que imperam os interesses privados, muitas vezes, apoiados por discursos coletivos. Ademais, para esses autores, a violência adquiriu inúmeras formas de se manifestar na atualidade: física, psíquica, social, estrutural e simbólica. Cumpre agora uma melhor caracterização das formas presentes nessa tipologia.

A violência física reside em penalizações sobre o corpo do trabalhador, propiciando, por exemplo, dores crônicas por esforços repetitivos, intoxicação decorrente de manipulação ou contato com insumos poluentes, perda do reflexo devido ao trabalho prolongado na área de produção, problemas relacionados à escassez oriunda de uma remuneração insuficiente, entre outros.

A violência psíquica concretiza-se por intermédio da exploração e potencialização de aspectos psicológicos do trabalhador visando ampliar a sua produtividade e, assim, beneficiar a organização.

Esta forma de violência é impossível de ser associada diretamente com a tarefa que o indivíduo está desempenhando. A difícil mensuração quantitativa e qualitativa das doenças decorrentes da violência psíquica não permite afirmar categoricamente que a responsabilidade é da organização. A alegação é sempre na tentativa de desvio da responsabilidade para a esfera particular da vida do indivíduo (FARIA e MENEGHETTI, 2002, p. 7).

Outros três autores tratam desse tipo de violência, Dejours (1996), Aubert (2001) e Paes de Paula (2003). Primeiramente, de acordo com Dejours (1996), a separação entre concepção e a execução do trabalho, prática de uma gestão tipicamente taylorista, viabiliza o aparecimento de problemas psicopatológicos decorrentes da repressão pelo operário de suas pulsões. Com o passar do tempo, essa repressão leva o labutador até um estado de semi-embotamento, no qual se configura uma condição de anestesia psíquica, que permite o fim do sofrimento. Todavia, como forma alternativa de liberação pulsional, o trabalhador é acometido por doenças psicossomáticas ou pelo agravamento de doenças preexistentes. O impacto dessa condição não se limita ao indivíduo, mas invade suas relações sociais, porquanto ele se afasta e evita relacionar-se com seus familiares e com os demais, podendo até violentar seus descendentes para evitar que eles se aproximem. Acrescemos que os impactos podem envolver não só violências explícitas direcionadas aos filhos, como também a outros familiares e demais pessoas do convívio do indivíduo.

Aubert (2001, p. 169) define três tipos de neuroses que podem decorrer das relações de trabalho. A neurose profissional traumática é “[...] um traumatismo psicológico com suas características de violência, de urgência e de exceção” e origina-se de situações em que um acontecimento externo perturba uma personalidade sã. Essa neurose desenvolve-se, após o acontecimento da experiência traumatizante, em três estágios: inicia-se por um tempo de latência, no qual o trabalhador ainda não apresenta sintomas psicopatológicos e medita sobre o fato violento. Logo após, começa a síndrome de repetição, marcada principalmente por pesadelos ou ruminações mentais obsessivas que fazem o sujeito reviver a situação traumática e as suas conseqüências. Nesse ponto instaura-se uma escravização pela violência. Finalmente, a personalidade da pessoa é reorganizada e o traumatismo é fixado, o organismo perde a capacidade de filtrar e interpretar os estímulos significativos que são necessários para as atividades de poder e de relação do sujeito. Ele tende, por exemplo, a recusar a percepção

de estímulos ou se alarmar a toda estimulação ou, ainda, torna-se insensível a estimulações fortes e hipersensível a leves. Outro tipo de neurose é a psiconeurose profissional, a qual ocorre em pessoas que têm a sua sensibilidade aos problemas e conflitos organizacionais majorada por uma história pessoal anterior. E, enfim, a última neurose apresentada pelo autor, a neurose de excelência, também conhecida como a doença da idealização, *burn out* ou custo elevado do sucesso, “[...] decorre da luta constante que mantemos para satisfazer os ideais de excelência que caracterizam nossa sociedade e que certas empresas encarnam com particular acuidade” (AUBERT, 2001, p. 187). O processo neurótico se instaura quando a vida ou o trabalho não proporcionam mais ao sujeito as recompensas que ele deseja ou de que necessita, assim implicando a degradação e prostração do indivíduo.

Já Paes de Paula (2003) discorre sobre a busca do prazer pelos sujeitos e a repressão imposta pela organização à concretização desse prazer, que somente é aceito e estimulado pela organização quando o prazer propiciado lhe garante benefícios. A contemporânea política da excelência que vigora no meio empresarial, juntamente com a precarização do trabalho e das relações que o envolvem, condicionaram os trabalhadores a aceitarem o gerenciamento do prazer e com ele compactuarem, o que o transferiu de suas esferas naturais para as conquistas profissionais e, paralelamente, favoreceu as organizações, pois elas, ao criarem um ambiente competitivo, garantem maior produtividade e envolvimento do trabalhador. Entretanto, “[...] o ‘retorno do reprimido’ impele a uma superestimação dos próprios desejos e ao extravasamento dos instintos para a obtenção de prazeres compensatórios, que podem gerar relações perversas e desajustadas” (PAES DE PAULA, 2003, p. 7), que dão margem a lideranças narcisistas, assédios moral e sexual, bem como a outras diversas manifestações de violência.

Voltando a tipologia proposta por Faria e Meneghetti (2002), outra manifestação da violência descrita pelos autores é a violência social. Essa forma de violência relaciona-se à perpetuação

de práticas nas relações de trabalho sem uma análise crítica subjacente, justificada unicamente pelas tradições e valores sociais.

Na violência social, a derrota do protesto é o principal fator que faz com que as esperanças de mudanças sejam engessadas em um futuro breve. A ideologia, pressionando a reprodução das relações sociais e de trabalho, é uma das engrenagens que possibilita o movimento contínuo e irredutível na prática da violência. A ausência do coletivo em modificar sua realidade intensifica todas as formas de violência existentes. Por este motivo é que a violência social tem seu relacionamento direto com todas as outras formas de violência (FARIA e MENEGHETTI, 2002, p. 8).

Outra forma de manifestação da violência, segundo os autores, é a violência estrutural, a qual se fundamenta na ação racional-legal estabelecida e acolhida pela sociedade, devido à percepção instituída de que essa estrutura é necessária para a conservação da harmonia, estabilidade e segurança social, assim, a racionalidade é incorporada e não é questionada. Exemplos dessas racionalidades legitimadas são a burocracia, os conhecimentos científicos e a globalização.

O último tipo de violência descrita por Faria e Meneghetti (2002) é a violência simbólica. Tal se origina a partir da manipulação do imaginário simbólico, com base na concretização dos beneficiamentos esperados pelos funcionários. Destacamos que a organização intenta, por meio desses favorecimentos, angariar o apoio e o comprometimento dos trabalhadores, visando, como de costume, o impacto disto em seus resultados.

Buscando melhor visualização e entendimento do conteúdo dessas duas tipologias, além de possibilitar uma análise comparativa delas, desenvolvemos a tabela a seguir:

Tabela 1  
Síntese das tipologias de estudo da violência nas organizações

|                                        |                                       | Onde         | Quem                      | Como                                                    | Então                                                                           |
|----------------------------------------|---------------------------------------|--------------|---------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tipologia de Catley</b>             | <b>Atos Físicos de Violência</b>      | Interpessoal | Pessoas                   | Violações do corpo humano                               | Lesão ou dano físico                                                            |
|                                        | <b>Atos de Violência Discursiva</b>   | Interpessoal | Pessoas                   | Produções discursivas agressivas                        | Cisão da identidade, ataque, injúria, mágoa ou avaria subjetiva                 |
|                                        | <b>Violência Física Estrutural</b>    | Estrutural   | Organização → trabalhador | Atividades sistemáticas e padrão                        | Diversos prejuízos a saúde do trabalhador                                       |
|                                        | <b>Violência Simbólica Estrutural</b> | Estrutural   | Organização → trabalhador | Sutileza na exploração                                  | Crédito, confiança, obrigação, lealdade, gratidão, piedade                      |
| <b>Tipologia de Faria e Meneghetti</b> | <b>Física</b>                         | Estrutural   | Organização → trabalhador | Penalizações sobre o corpo                              | Dores crônicas, intoxicação, perda do reflexo                                   |
|                                        | <b>Psíquica</b>                       | Estrutural   | Organização → trabalhador | Exploração e potencialização de aspectos psicológicos   | Diversos problemas psicopatológicos                                             |
|                                        | <b>Social</b>                         | Social       | Sociedade                 | Tradições e valores sociais                             | Perpetuação de práticas nas relações de trabalho sem análise crítica subjacente |
|                                        | <b>Estrutural</b>                     | Social       | Sociedade                 | Ação racional-legal estabelecida e acolhida socialmente | Racionalidade é incorporada e não é questionada                                 |
|                                        | <b>Simbólica</b>                      | Estrutural   | Organização → trabalhador | Manipulação do imaginário simbólico                     | Apoio e o comprometimento dos trabalhadores                                     |

Fonte: Elaborada pela autora

Antes de nos aprofundarmos na discussão a respeito da naturalização e banalização da violência, cumpre esclarecer que as abordagens interpessoal e simbólica da violência serão retomadas no tópico 2.3 em uma discussão mais aprofundada, tendo em vista que serão elas as bases para o estabelecimento das categorias que nortearão a presente dissertação. A construção das referidas categorias se dará a partir da crítica dos trabalhos de Marie-France Hirigoyen e Pierre Bourdieu, acerca da violência. A abordagem estrutural da violência não foi

abarcada por a entendermos como limitada, já que uma estrutura não é um agente capaz de violentar alguém diretamente e, quando o faz, a via empregada é a violência simbólica. Destarte, as violências associadas à estrutura podem ser mais bem analisadas por intermédio da violência simbólica. Da mesma forma, as tipologias descritas serão desconsideradas, a despeito de terem nos servido de inspiração, mas não de base, por ponderarmos que suas proposições estão contidas e mais bem fundamentadas na associação das categorias violência interpessoal e violência simbólica, as quais desenvolveremos.

## **2.2 NATURALIZAÇÃO E BANALIZAÇÃO DA VIOLÊNCIA**

Faria e Meneghetti (2002), além da tipologia ora apresentada, expõem que a violência passa por um processo de passivização, em decorrência do insucesso histórico das resistências empreendidas e do consentimento social e individual vigente. Percebemos, então, a instauração de um processo de naturalização e banalização da violência tanto nas organizações, como na sociedade como um todo.

Conforme observaremos no desenvolvimento desse tópico, 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 destinam-se e efetivamente mascaram a opressão e os males que advêm das violências que visam ocultar.

Sobre a naturalização, González-Rey (2006) expõe que a institucionalização de comportamentos socialmente tidos como corretos possibilita a naturalização da violência que

deles podem provir. Sem embargo a não intencionalidade de violentar outrem, situações violentas existem e são dissimuladas ao longo da história. Um exemplo é a violência velada das diversas formas de discriminação.

Sá (1999, p. 55), complementarmente, afirma que certas manifestações da violência se escondem em todos os processos e interações sociais.

Ela se torna um ingrediente da história natural da humanidade, racionalizada e justificada, presente nos sistemas políticos e econômicos, nas instituições, nos grupos e nas famílias. Presente inclusive nas pessoas “normais”, honestas, encontrando-se mascarada na habitualidade das relações sociais e interpessoais aceitáveis e respeitáveis, mas simultaneamente opressivas e danosas a muitos de seus semelhantes, violentas na sua essência.

Assim, a violência se estabelece por meio da absolutização de um ponto de vista, legitimação do arbítrio, desconsideração do outro, delírio do narcisismo, do dogmatismo e do sectarismo, primado da voracidade (SÁ, 1999).

Como contraponto, La Boétie (1986) expressa que a liberdade é natural ao homem. Assim, espera-se que os homens só se deixem subjugar se forem constrangidos ou ludibriados, nem que seja por uma autoludibriação. Todavia, percebe-se que a naturalização da tirania e, em contrapartida da violência, remete a uma construção histórica. As pessoas no presente não mais questionam as práticas e políticas que impedem a sua liberdade, dado que a obediência foi construída e ensinada pelas gerações. “A princípio, serve[m] com constrangimento e pela força; mas os que vêm depois, como não conhecem a liberdade nem sabem o que ela seja, servem sem esforço e fazem de boamente o que os seus antepassados tinham feito por obrigação” (LA BOÉTIE, 1986, p. 37). Destarte, apreende-se que a naturalização da violência origina-se na perpetuação de um comportamento servil, que entende tais práticas como imutáveis, tendo em vista que *sempre foi assim, não é agora que vai mudar*.

Outra maneira pela qual a violência se perpetua e naturaliza, seguindo as idéias do mesmo autor, é por meio da ação dos tiranetes, discípulos do tirano, que o auxiliam na submissão dos demais em troca de proteção e da possibilidade de também serem tiranos, mesmo que em proporções diferentes. A partir dessa apreciação, torna-se possível compreender que a violência se naturaliza e se perpetua também porque muitos homens, ao enxergarem a sua manifestação, omitem-se e tornam-se coniventes, buscando o mesmo tratamento quando tiverem a oportunidade de tiranizar.

Pierre Bourdieu sintetiza esse processo de naturalização na expressão *doxa*, a qual pode ser compreendida, seguindo as palavras de Rosa (2007, p. 40), como “[...] uma coincidência das estruturas sociais e mentais por meio das quais o mundo magicamente aparece como auto-evidente e sua composição é posta além do alcance do debate e da elaboração”, representando

um ponto de vista particular, o ponto de vista dos dominantes, que se apresenta e se impõe como ponto de vista universal [...] Por conseguinte, prevalece o silêncio perante a situação dada e o discurso que circula tende a reforçar e defender a *doxa*, assumindo a aparência de um discurso ortodoxo. Ao fazer isso, a *doxa* naturaliza as posições e as torna senso comum, produzindo uma distribuição desigual de capital simbólico e uma legitimação de cada produção, cujo resultado principal se traduz na violência simbólica.

Ainda sobre a naturalização da violência, Faria e Meneghetti (2002) afirmam que ela também passa por outros processos que a institui no seio social. Para os autores, a situação de letargia e consentimento da sociedade que impera nos dias de hoje frente à instauração da violência, tanto no ambiente de trabalho como nas próprias relações sociais, sustenta-se na existência de um pensamento unidimensional decorrente da quase extinção do axioma crítico, viabilizando a domesticação da violência. A violência sustenta-se também no totalitarismo, que rege e impele a maneira homogeneizada de o coletivo pensar e se firma pela promessa da “[...] exclusão econômica e social daqueles que criticam as práticas sociais” (FARIA e MENEGETTI, 2002, p. 12) e no controle psicológico no trabalho, pois as organizações são por excelência espaços em que não vigora o uso da razão nas relações de trabalho e em que se



estabelece a manipulação de processos conscientes e inconscientes dos trabalhadores, assim enfraquecendo e minando a possibilidade de resistir.

Adicionalmente, esses autores tratam da questão da banalização da violência no ambiente de trabalho, principalmente, em pequenas violências, como a intensificação do trabalho, a rotinização dos processos, o achatamento dos salários, entre outras manifestações da precarização do trabalho; essas *violenciuzinhas* tendem a ser toleradas devido ao temor da perda do emprego. “A essência da banalidade do mal reside na perda do pensamento crítico e na incapacidade de organização coletiva: o mal ganha espaço pela perda da consciência e da capacidade de questionamento das realidades vivenciadas e não pela falta de cooperação e consentimento social” (FARIA e MENEGETTI, 2002, p. 10).

O processo de banalização da violência nas organizações também foi abordado por Dejours (2005), em seu livro *A banalização da injustiça social*. De acordo com Dejours (2005), a atribuição de causalidade ao destino, a ausência de indignação e a apatia coletiva diante das práticas de violência e injustiça que reinam na sociedade neoliberal, a qual cedia uma guerra econômica e uma guerra de empresas (termos utilizados pelo próprio autor, à página 117), poderia ser associada a uma psicopatologia denominada normopatía. Tal afirmação justifica-se por meio da análise de uma sociedade que se mostra indiferente e até conivente e cooperativa com os males, não reflete sobre e justifica os acontecimentos via estereótipos economicistas, como também não empreende ações coletivas direcionadas ao combate desses males.

Para Dejours (2005), a banalização do mal, que pode ser entendida como uma manifestação de violência, não advém de impulsos psicológicos, mas de uma manipulação política assinalada pela intimidação a partir da precarização e da exclusão social. Um instrumento utilizado pelas organizações para garantir a suspensão da capacidade de julgamento dos

trabalhadores é a distorção comunicacional, por meio da qual a descrição da realidade de trabalho difere da real, discurso este que é facilmente assimilado graças à instituição da divisão do trabalho, propiciadora da ignorância de tudo que se encontra além do mundo proximal do trabalhador. “A clivagem [da personalidade do trabalhador], para se manter, necessita de um discurso pronto, assimilado, retomado, encontrado pelo sujeito, individualmente, é verdade, mas num discurso fabricado e produzido externamente, enfim, proposto externamente ao sujeito” (DEJOURS, 2005, p. 125).

A banalização do mal, segundo Dejours (2005), possui três pilares: a existência de líderes organizacionais com estruturas de personalidade tipicamente perversa ou paranóica, de colaboradores diretos deste líder que revelam perfis psicológicos variados, porém estabelecem uma estratégia coletiva de defesa do cinismo viril e de uma massa de trabalhadores que apelam para estratégias de defesa individuais contra o medo. Ou, como diria Etienne La Boétie: os tiranos, os tiranetes e a massa subjugada e obediente.

Aqueles que não aderem a esse processo que dá suporte a banalização da violência ignoram essa realidade ou se opõem a ela. No primeiro caso, os sujeitos não têm o menor acesso à realidade, porém a consentem, mesmo sem ciência, uma vez que, apesar de inocentes em sua responsabilidade, adotam uma conduta semelhante à dos normopatas sociais. E os opositores da situação são aqueles que resistem ao mal e, por conseguinte, são rechaçados pela organização por intermédio de intimidações visando à construção do medo. Entretanto, não é comum a utilização de violência física contra eles.

Finalmente, Dejours (2005) não se mostra pessimista quanto ao fim da banalização da violência. Ressalta que o caminho não é a luta contra a violência, mas contra o próprio processo de banalização.

Discorreremos, até este ponto, a respeito de algumas abordagens relativas à violência. Resta-nos retomar, no tópico seguinte, as discussões acerca do assédio moral e da violência simbólica, as quais serão alicerce para a definição das categorias que embasarão a pesquisa empírica e a análise dos dados do campo.

### **2.3 VIOLÊNCIA: POR UMA PROPOSIÇÃO**

A concepção que adotaremos para o estudo da violência não se restringirá a apenas um conceito, no interesse de não limitar a análise a um único domínio, seja das relações ou estrutural. Ao contrário, a apreciação da violência assentar-se-á em duas categorias: violência interpessoal e violência simbólica. A definição dessas categorias poderia simplesmente se firmar nas idéias de Marie-France Hirigoyen e Pierre Bourdieu, dado o valor e a aceitabilidade de suas obras para os Estudos Organizacionais. Entretanto, mesmo considerando cada qual em seu âmbito de conhecimento, ficam-nos algumas ressalvas às suas visões a respeito da violência, sobre o que discorreremos nos subitens imediatos.

Assim, mirando a inteligibilidade, optamos por desenvolver primeiro uma síntese das noções propostas por tais intelectuais, criticá-las em seguida e, então, estabelecer o conceito que propomos e que adotaremos.

Desde já esclarecemos que, apesar de tratadas em categorias distintas, a violência interpessoal e a violência simbólica não se realizam de modo estanque, necessariamente. Uma violência interpessoal pode ser fruto de uma violência simbólica que a legitime, por exemplo. Assim, deveremos analisar de maneira global o contexto empírico que caracteriza uma violência, não se limitando pelo explícito.

### 2.3.1 Violência interpessoal

A violência na perspectiva do assédio moral foi abordada, primeiramente, pelo psicólogo alemão Heinz Leyman por meio da designação *mobbing*<sup>3</sup>. Entretanto, ele não fora o primeiro a utilizar esse mote. Desse modo, ponderamos que é preciso resgatar a origem de tal conceito. Leyman (1996) faz referência ao estudo do etnólogo Konrad Lorenz como pioneiro no estudo do *mobbing*, apesar de este referir-se à outra instância de investigação. Konrad Lorenz empregou o termo *mobbing* no sentido de caracterizar um ataque procedente de um grupo de animais menores ameaçando um animal maior e sozinho. Anos depois, o mesmo conceito foi empregado por Peter-Paul Heinemann para o estudo de comportamentos destrutivos empregados por pequenos grupos de crianças e dirigidos contra (na maioria das vezes) uma criança sozinha (LEYMAN, 1996).

Leyman (1996, p. 167, tradução livre) relata que, então, “[...] seguindo esta tradição, eu tomei emprestado o termo ‘mobbing’ no início dos anos 1980, quando eu encontrei um tipo similar de comportamento no ambiente de trabalho”, na Suécia. A apropriação desse conceito não se deu sem uma reflexão e adequação paralela, uma vez que “[...] o ‘bullying’ na escola é fortemente caracterizado por certos atos de agressividade física. Em contraste, a violência física é muito raramente encontrada no comportamento ‘mobbing’, referente ao trabalho” (LEYMAN, 1996, p. 167, tradução livre). Destarte, o autor propõe o emprego do termo *bullying* para interações violentas ocorridas entre crianças e adolescentes, designadamente na escola, e preservar o termo *mobbing* para relacionamentos violentos entre adultos.

---

<sup>3</sup> Hirigoyen (2003; 2005) adota como sinônimas os termos *mobbing* e assédio moral. Aderiremos a sua designação. Assim, quando Leyman (1996) expressa ou nos referimos a seu trabalho utilizando o vocábulo *mobbing*, podemos ler, sem prejuízo do conteúdo, assédio moral.

A partir da adoção do termo *mobbing at work*, sua referência foi revista por Leyman (1996, p. 165), como o mesmo relata, passando esse conceito a expressar um conflito em que

a vítima é submetida a um processo sistemático e estigmatizante e a usurpação dos seus direitos civis. Se isso durar anos, pode finalmente levar a expulsão do mercado de trabalho quando o indivíduo em questão é incapaz de encontrar emprego devido ao dano psicológico incorrido (tradução livre).

Nesse esteio, o autor estabelece critérios para que seja possível detectar o assédio moral no trabalho.

Terror psicológico ou ‘mobbing’ na vida no trabalho envolve a comunicação hostil e não-ética, que é dirigida de forma sistemática por um ou alguns indivíduos principalmente em direção a um indivíduo que, devido ao ‘mobbing’, é impelido a uma posição de impotência e indefesa, sendo mantido ali por meio da continuidade das atividades de ‘mobbing’. Estas ações ocorrem sobre bases muito frequentes (definição estatística: ao menos uma vez por semana) e por um longo período de tempo (definição estatística: ao menos seis meses de duração). Por conta da alta frequência e longa duração do comportamento hostil, este mau-tratamento resulta em considerável miséria psicológica, psicossomática, e social. A definição exclui conflitos temporários e focados no período em que a situação psicossocial iniciou para resultar em condições patológicas psiquiatricamente e psicossomaticamente. Em outras palavras, a distinção entre conflito e ‘mobbing’ não foca no que é feito ou como isto é feito, mas na frequência e duração do que é feito. [...] A definição científica do termo ‘mobbing’ se refere a uma interação social através da qual um indivíduo (raramente mais que um) é atacado por um ou mais (raramente mais que quatro) indivíduos quase diariamente e por períodos de muitos meses, levando a pessoa a uma condição quase sem defesas com riscos potencialmente altos de expulsão (LEYMAN, 1996, p. 168, tradução livre).

Os trabalhos de Heinz Leyman influenciaram Marie-France Hirigoyen que, durante a década de 1990 passou a desenvolver estudos na França tratando do assédio moral no trabalho, bem como a repensar e rever o conceito apregoado por Heinz Leyman. A ordinariedade com que se desenvolvem os assédios morais nas organizações associada à potencialidade devastadora dessas ações rotineiras e veladas para a saúde psicológica e a vida profissional dos trabalhadores-vítimas foram alguns dos motivadores iniciais dessa autora. A ocorrência, em sua prática clínica, de casos que retratavam tal violência insidiosa possibilitou à autora vislumbrar o reflexo da atuação de um sujeito perverso nas várias instâncias de relacionamento social (HIRIGOYEN, 2003). Inclusive, o primeiro livro de Marie-France Hirigoyen – Assédio moral: a violência perversa no cotidiano – discorre sobre o assédio moral

em vários contextos das relações humanas: casamento, família e trabalho; enquanto o segundo livro – *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral* – trata exclusivamente das violências circunscritas à esfera do trabalho.

No primeiro livro, como já dito, Hirigoyen (2003) introduz a discussão acerca do assédio moral em vários contextos das relações humanas. Notadamente, o *assédio na empresa* é descrito pela autora como

qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em risco seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2003, p. 65).

Nesse mesmo livro, Hirigoyen (2003) aborda como a manifestação dessa violência se realiza nas instâncias já enunciadas, como se caracterizam os envolvidos em e como se desenvolvem as relações marcadas pela perversidade de um indivíduo, o assediador, e quais são as consequências psicossociais do assédio para as suas vítimas. O livro termina com a apresentação de capítulos propositivos a respeito de alternativas para a superação da condição de opressão estabelecida.

Já, no segundo livro, o enfoque é restrito ao âmbito do trabalho, e o conceito de assédio moral anteriormente estabelecido é revisto pela autora por considerar urgente uma definição que demarque seu entendimento e que, assim, impossibilite a utilização desse termo de maneira abusiva ou errônea. Nessa nova produção editorial,

o assédio moral no trabalho é definido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho (HIRIGOYEN, 2005, p. 17).

Estabelece, ao mesmo tempo, que qualquer definição de assédio moral precisa caracterizá-lo como “[...] uma violência não-reptícia, não-assinalável, mas que, no entanto, é muito destrutiva” (HIRIGOYEN, 2005, p. 17), a qual é mais direta, verbal ou física nos setores de

base das organizações e mais sofisticada, perversa e difícil de perceber à medida que as relações se estabelecem em porções mais elevadas da pirâmide hierárquica. Hirigoyen (2005) preocupa-se também com a ilustração, por meio de casos empíricos, das relações que podem ser designadas pela ocorrência do assédio moral e com o estabelecimento de proposições para a prevenção do assédio moral no local de trabalho, apregoadas a ética e a responsabilidade individual como fundamentos.

O trabalho de Marie-France Hirigoyen e a associada discussão sobre assédio moral repercutiram em diversas instâncias sociais e meios de comunicação acadêmicos e populares, após a tradução de seu primeiro livro para o português, em 2001 (FREITAS, 2007). Especificamente na área de estudos organizacionais, destacaram-se três autores brasileiros na discussão dessa temática: os professores Maria Ester de Freitas, Roberto Heloani e Margarida Barreto, respectivamente, das áreas de administração de empresas, educação e psicologia social.

Em recente trabalho publicado em parceria – Assédio moral no trabalho –, esses três pesquisadores elaboram um retrospecto das discussões iniciadas por Marie-France Hirigoyen e por eles mesmos desenvolvidas, de acordo com as particularidades nacionais. Nesse livro, Freitas, Heloani e Barreto (2008) caracterizam a organização contemporânea do trabalho, inclusive como estimuladora da violência; discutem o assédio moral e os reflexos de sua perpetração nas organizações para o ambiente de trabalho, para a própria empresa e para os indivíduos; e analisam as formas de punição e prevenção de episódios abarcando essa manifestação de violência. Os autores adotam integralmente o conceito de assédio moral estabelecido por Hirigoyen (2005) no livro *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Destacamos deste trabalho a correlação estabelecida entre os processos de discriminação e a ocorrência do assédio moral e a declaração feita pelos autores de que “[...] as nossas pesquisas em todo o território nacional nos autorizam a afirmar que esta prática

cruel [o assédio moral] está disseminada em todas as organizações, quer públicas ou privadas” (FREITAS et al., 2008, p. 105).

A influência de Marie-France Hirigoyen não se limitou ao Brasil, segundo expusemos. A sua aceção sobre o assédio moral inspira a maior parte dos autores que dissertam sobre tal temática. O assédio moral é caracterizado geralmente como: *condutas hostis, impróprias, repetitivas e prolongadas por meio de comportamentos, palavras, gestos e/ou situações humilhantes com o trabalhador, ou com um grupo, durante a jornada de trabalho*. Este conceito expressa nítidas influências da redefinição proposta por Hirigoyen (2005, p. 17), o qual retomamos.

O assédio moral no trabalho é definido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.

A autora em questão se propôs a rever o conceito inicialmente desenvolvido dada uma série de interpretações inadequadas que possibilitaram a caracterização de qualquer tipo de agressão como um assédio moral, o que propiciaria a sua banalização com base na desqualificação de seu significado. Essa mesma preocupação, com uma significação clara e com a possibilidade de generalização do termo, é constante entre os pesquisadores de assédio moral, seja na linha de estudos da Psicossociologia, do Direito ou das Relações de Trabalho. Contudo, pouca atenção tem sido dada à percepção dos sujeitos quanto àquilo que eles consideram ou relatam despercebidamente, como violências ocorridas em seu ambiente de trabalho. Quando falamos de violências relatadas despercebidamente estamos nos referindo a situações ou contextos descritos pelos sujeitos como naturais ou sem apontamentos explícitos sobre a ocorrência de violências que, no entanto, podem ser analisados como reflexos da atuação de um poder simbólico, o que caracterizaria a ação de uma violência simbólica (apresentaremos essa discussão no tópico seguinte).



Questionamos, nesse esteio, a necessidade de uma recursividade para caracterizar o assédio moral. Como já apontado por Bicalho (2008, p. 12), “[...] uma violação pontual, seja ela física ou discursiva, pode impactar de maneira mais perniciosa para o sujeito do que pequenas violências sucessivas, cabendo ao próprio avaliar aquilo que mais o vitimiza, ou seja, o faz sentir-se violentado”. Assim, a limitação imputada pelo conceito de Hirigoyen (2005), ao invés de delimitá-lo e impossibilitar a sua banalização, restringe as percepções do sujeito àquilo que o pesquisador entende como assédio, negando as vivências e análises que não se adéqüem ao conceito estipulado.

A limitação dessa leitura não finda nesse ponto. Utilizando ainda as idéias de Bicalho (2008) como base, os impactos do assédio moral são limitados, na grande maioria dos trabalhos, à degradação das relações de trabalho e dos demais elementos circunscritos à organização e, quando trata dos impactos na saúde do trabalhador, associa isso ao comprometimento de seu desempenho, que pode impactar em um menor rendimento, na perda de possíveis oportunidades de ascensão profissional e na necessidade deste se licenciar ou abandonar o emprego. Tal leitura menospreza a vida do sujeito além das fronteiras institucionais, desconsidera que as relações marcadas pela violência que o sujeito vivencia no ambiente profissional podem refletir-se em inimagináveis outros aspectos da vida desse sujeito. Aliás, ousamos afirmar que a perspectiva que norteia tais análises parte do ponto de vista da própria gestão, isto é, o foco não é necessariamente o sujeito violentado, mas as conseqüências da violência para a organização. Um exemplo que ilustra o impacto da vivência do ambiente de trabalho na vida do sujeito, em sentido pleno, é o caso de Dejours (1996) que já apresentamos. Ele retrata que a realidade opressora na qual um trabalhador desenvolvia as suas atividades repercutiu claramente em suas relações sociais, uma vez que ele passou então a evitar seus familiares e conhecidos, além de agredir seus filhos para afastá-los.

Outros pontos são passíveis de crítica na conceituação de assédio estabelecida por Hirigoyen (2005), como a qualificação do assediador, necessariamente, como um indivíduo que apresenta a patologia da perversão narcísica, a qual se manifesta no sujeito por um sentimento de grandeza, um egocentrismo descomedido e uma completa falta de empatia por outrem, acompanhados de uma inveja aguda daqueles que possuem algo que ele não tem ou daqueles que sentem prazer com a própria vida. De mais a mais, falta a ele densidade afetiva e ele é incapaz de entender as emoções alheias (HIRIGOYEN, 2003). Será, realmente, que todo assediador ou violentador tem esse tipo de patologia? Preferimos considerar que, mesmo quando a violência é deliberada, o que em nosso ponto de vista não é uma regra, o sujeito pode agir em decorrência de algum desvio moral motivado por certo interesse, o que não caracterizaria seu ser, mas seria reflexo de uma escolha frente àquela dada circunstância moldada e permitida, inclusive, pela própria organização. Isso é corroborado pela própria Hirigoyen (2005, p. 350), ao assegurar que: “todos nós somos ‘assediadores’ potenciais, eventuais futuras vítimas de superiores hierárquicos ou subordinados de alguém”; sendo assim, somos todos potenciais detentores da patologia da perversão narcísica?

O fundamento de deliberação da ação que caracteriza o assédio moral é também um eixo crucial e obscuro no trabalho de Hirigoyen (2005). Em uma das primeiras páginas de seu segundo livro, Hirigoyen (2005, p. 17) afirma que “um assédio extremamente destruidor pode ocorrer sem que inicialmente houvesse qualquer intenção nociva”. Contudo em inúmeras outras passagens do mesmo livro a autora defende a premeditação como necessária, exemplos:

Pode-se então falar de assédio moral, pois se trata efetivamente de uma ação *deliberada* para se livrar de uma pessoa, humilhá-la, rebaixá-la, por puro sadismo (HIRIGOYEN, 2005, p. 31, destaques nossos);

Freqüentemente, é muito difícil a distinção entre assédio moral e más condições de trabalho. É neste caso que a noção de *intencionalidade* adquire toda a sua importância (HIRIGOYEN, 2005, p. 33, destaques nossos);

Enquanto um conflito é o encontro de elementos ou de sentimentos contrários que se opõem, no assédio moral, como em toda agressão, existe a *vontade* de ferir o outro (HIRIGOYEN, 2005, p. 274, destaques nossos).

Julgamos que a análise da ocorrência de um assédio não pode ser limitada pela explicitação de que o violentador agiu intencionalmente, ao considerarmos que as relações interpessoais se estabelecem tantas vezes a partir de bases instáveis e abstrusas, nas quais os sujeitos estão vulneráveis a ações e pronunciamentos que divergem desde a intenção até o resultado produzido, podendo violentar outrem mesmo não sendo esse o desejo primário. Além disso, a violência não se restringe à esfera da interação explícita, conforme discorreremos adiante, podendo envolver o plano simbólico, exclusiva ou complementarmente.

Uma crítica também necessária dirige-se a Leyman (1996), pois, para ele, uma agressão dirigida a outrem, caso seja fruto do estresse ou do destempero emocional momentâneo e seguida de arrependimento e pedido de desculpa, não caracterizaria um assédio moral (*mobbing at work*, em seus termos). Sua argumentação indicaria que o pedido de desculpas minimiza ou exclui o assédio infringido? Ou que uma instabilidade emocional breve justificaria e abrandaria a violência ocorrida? Entendemos que tais questões se fundamentam em uma flexibilidade moral controversa, tendo em vista que as implicações da violência tantas vezes não podem ser ou deseja-se que não sejam eliminadas, graças a escusas ou alegações duvidosas.

Outro ponto passível de revisão é a restrição dos estudos sobre assédio em relação às violências interpessoais, desconsiderando os aspectos simbólicos da organização e da sociedade como um todo presentes nas relações e podendo ser utilizados para violentar o sujeito. Catley (2005) já apontou essa limitação, enfatizou, inclusive, o apego da academia pelas agressões físicas, defendendo uma leitura atenta às violências estruturais, que, para ele, caracterizam o cotidiano dos ambientes de trabalho contemporâneos.

Depois das considerações apresentadas, não poderíamos nos restringir ao conceito inicial. Desse modo, desenvolvemos um conceito próprio para tal manifestação da violência, consoante o qual: *a violência interpessoal advém do ato de agredir o sujeito física e/ou discursivamente e/ou por atitudes e comportamentos<sup>4</sup> prejudiciais, sejam estes propositados<sup>5</sup> ou não. Tal manifestação de violência se desenvolve, necessariamente, durante a interconexão de duas ou mais pessoas, pontual ou recursivamente, no ambiente de trabalho. Os impactos de tal violência são: a degradação de aspectos e/ou relações atinentes ao trabalho, à vida pessoal e/ou às relações; bem como a manifestação de doenças psicopatológicas.*

Importante nos parece aclarar o que denotamos por agressões físicas, discursivas e provenientes de atitudes e comportamentos. Por agressões físicas entendemos violações do corpo humano, por meio do exercício de força física que implique lesão ou cause dano a um sujeito. Por agressões discursivas, produções discursivas que causam prejuízo via linguagem a um sujeito, seja pelo dismantelamento de sua identidade, imputando-lhe um sentimento de inferioridade, pela opressão, ou por outra forma de ataque, injúria, mágoa ou avaria subjetiva, em consonância com Catley (2003). Já, por agressões causadas por comportamentos, concebemos os prejuízos originários de um conjunto das reações que se podem observar num

---

<sup>4</sup> Utilizamos propositada e não redundantemente os vocábulos atitude e comportamento, pois consideramos as suas designações distintas e adotamos como base a caracterização estabelecida por Alves (2008, p. 57): “por atitude compreende-se uma maneira organizada e coerente de pensar, sentir e reagir em relação a grupos, questões, outros seres humanos ou, mais especificamente, a acontecimentos ocorridos em nosso meio circundante. Trata-se de um dos conceitos fundamentais da psicologia social, por fazer a junção entre a opinião (comportamento mental e verbal) e a conduta (comportamento ativo), indicando o que interiormente estamos dispostos a fazer, ou seja, a predisposição que temos de reagir a estímulos de maneira positiva ou negativa. O comportamento refere-se ao conjunto organizado das operações selecionadas em função das informações recebidas do ambiente através do qual o indivíduo integra suas tendências. Ou seja, designa a mudança, o movimento ou reação de qualquer entidade ou sistema em relação a seu ambiente ou situação”.

<sup>5</sup> Na acepção que propomos, a deliberação não pode ser nem será balizadora para estabelecermos a ocorrência de uma violência interpessoal, porquanto consideramos, como já enunciado, que as relações interpessoais se estabelecem tantas vezes a partir de bases instáveis e abstrusas, nas quais os sujeitos estão vulneráveis a ações e pronunciamentos que divergem desde a intenção até o resultado produzido, podendo violentar outrem mesmo não sendo este o desejo primário. Além do mais, a violência não se restringe à esfera da interação explícita, podendo envolver o plano simbólico, exclusiva ou complementarmente.

indivíduo e por agressões motivadas por atitudes, afrontas advindas de predisposições de outrem para reagir de maneira negativa.

Optamos por tal conceito tendo em vista que este não restringe a análise das percepções do sujeito à prerrogativa da recursividade nem desconsidera os impactos da violência infligida nos vários âmbitos da vida do sujeito, ou seja, não reduz as conseqüências aos reflexos percebidos no ambiente de trabalho. Adicionalmente, este conceito não é adstrito, como o de Hirigoyen (2003; 2005), pela necessidade de o assediador deter a patologia da perversão narcísica e dele estar consciente e agir deliberadamente quando violenta outrem.

Em resposta à crítica que fizemos a Marie-France Hirigoyen sobre sua limitação ao âmbito interpessoal, não nos limitaremos pelo conceito de violência já apresentado. Utilizaremos também uma análise centrada na violência simbólica, que caracteriza a segunda vertente de abordagem, apresentada no subitem ulterior. Isso por termos como verdadeiro que

na sociedade baseada na exploração do homem pelo homem, como é a sociedade capitalista atual, a violência não só se mostra nas formas diretas e organizadas de uma violência real e possível, como também se manifesta de um modo indireto, e aparentemente espontâneo, como violência vinculada com o caráter alienante e explorador das relações humanas. Tal é a violência [...] que já não é a resposta a outra violência potencial ou em ato, mas sim a própria essência do regime social. Essa violência surda causa muito mais vítimas que a violência dos organismos coercitivos do Estado (VÁZQUEZ, 2007, pp. 377-378).

Julgamos não ser necessário nos delongar nessa primeira vertente – violência interpessoal – vislumbrando que a discussão construída a partir da discussão de assédio moral e as críticas tecidas à leitura normalmente realizada podem se complementar e debater os pontos referentes a esse conceito. A proposta que oferecemos não rompe com a literatura já desenvolvida acerca da temática assédio moral no trabalho, mas busca rever o conceito que normalmente é empregado, apontando suas limitações e propondo uma alternativa, conforme o fizemos neste subtópico. Assim, entendemos que a discussão realizada anteriormente mantém sua relevância se relida à luz das questões e do conceito que ora colocamos.

### 2.3.2 Violência simbólica: uma leitura a partir da Teoria Crítica Frankfurteana

As formas e significações que o sujeito dá à sua realidade nem sempre concordam com a verdade. Muitas vezes, certos aspectos do mundo social são considerados inquestionáveis, como se sua existência fosse natural e, não, uma construção sócio-histórica. Construindo e legitimando esta leitura distorcida e conivente com o instituído, encontramos o exercício do poder simbólico. Este é descrito sinteticamente da seguinte forma.

O poder simbólico como poder de construir o dado pela enunciação, de fazer ver e fazer crer, de confirmar ou de transformar a visão do mundo e, desse modo, a ação sobre o mundo, portanto o mundo, poder quase mágico que permite obter o equivalente daquilo que é obtido pela força (física ou econômica) graças ao efeito específico de mobilização, só se exerce se for reconhecido, quer dizer, ignorado como arbitrário. Isto significa que o poder simbólico não reside nos «sistemas simbólicos» em forma de uma «illocutionary force» mas que se define numa relação determinada – e por meio desta – entre os que exercem o poder e os que lhe estão sujeitos, quer dizer, isto é, na própria estrutura do campo em que se produz e se reproduz a crença. O que faz o poder das palavras e das palavras de ordem, poder de manter a ordem ou de a subverter, é a crença na legitimidade das palavras e daquele que as pronuncia, crença cuja produção não é da competência das palavras (BOURDIEU, 2007b, pp. 14-15).

Depreendemos desse conceito que o poder simbólico erige a realidade por meio da instituição de uma ordem gnosiológica, isto é, de uma significação imediata para o mundo, em especial, para o mundo social, bem como impõe e legitima significações, via esquemas de percepção e disposições incorporados pelos sujeitos, sendo exemplos dessas disposições os atos de admirar, respeitar, amar, entre outros. A produção dessa leitura da realidade não demanda o emprego de violência física ou de qualquer outro artifício que consuma energia, mas um trabalho no plano do sentido e do conhecimento, visando dissimular e transfigurar as relações de força subjacentes de modo tal que se possa ignorar, no sentido de não questionar e, ao mesmo tempo, reconhecer, dada a sua legitimidade, a violência exercida (BOURDIEU, 2000; 2003; 2007b; BONNEWITZ, 2003).

Ademais, o poder simbólico é exercido, unicamente, com a cooperação e convivência daqueles sujeitos que lhe são subordinados, uma vez que eles o constroem como um poder real, aderindo à lógica discursiva que impulsiona a integração moral e que, conseqüentemente, possibilita a construção e reprodução do consenso acerca da ordem social instituída. Utilizando-se de tais subterfúgios, o poder simbólico viabiliza e legitima o exercício de outras formas de poder, por meio do obscurecimento da realidade (BOURDIEU, 2000; 2003; 2007b), “dissimulando as relações de força que estão na base de sua força, acrescenta sua própria força, isto é, propriamente simbólica, as suas relações de força” (BOURDIEU, 1975, p. 19).

Como decorrência do exercício do poder simbólico, temos a violência simbólica<sup>6</sup>, a qual se estabelece “[...] por meio de um ato de cognição e de mau reconhecimento que fica além – ou aquém – do controle da consciência e da vontade, nas trevas dos esquemas de habitus que são ao mesmo tempo gerados e gerantes.” (BOURDIEU, 1998, p. 22-23). Para caracterizar, sinteticamente, a violência simbólica, tomaremos como base o trabalho de Rosa (2007, p. 40), segundo o qual,

a violência simbólica representa uma forma de violência invisível que se impõe numa relação do tipo subjugação-submissão, cujo reconhecimento e a cumplicidade fazem dela uma violência silenciosa que se manifesta sutilmente nas relações sociais e resulta de uma dominação cuja inscrição é produzida num estado dóxico das coisas, em que a realidade e algumas de suas nuances são vividas como naturais e evidentes. Por depender da cumplicidade de quem a sofre, sugere-se que o dominado conspira e confere uma traição a si mesmo.

Destacamos que, apesar da denominação de essa violência estar vinculada a um âmbito simbólico, tal conceito não desconsidera as manifestações reais do poder e da violência, como situações em que pessoas são “[...] espancadas, violentadas, exploradas”, mas busca

---

<sup>6</sup> Podemos destacar este ponto como divergente da leitura de Arendt (1994, p. 44), a qual considera que “[...] poder e violência são opostos; onde um domina absolutamente, o outro está ausente. A violência aparece onde o poder está em risco, mas, deixada a seu próprio curso, ela conduz à desapareição do poder”. Entretanto, não nos deteremos na abordagem de Hannah Arendt, por concebermos que o juízo estabelecido pela autora refere-se unicamente ao âmbito político e por ressalvas que temos sobre apartação estabelecida, a qual diverge de nossa leitura, mais próxima daquela que correlaciona o poder e a violência, tal qual a de Bourdieu (2007b).

visualizar, “na teoria, a objetividade da experiência subjetiva das relações de dominação” (BOURDIEU, 2003, p. 43).

Retornando às idéias originais de Bourdieu (2003, p. 7-8), apreendemos que a violência simbólica é uma “[...] violência suave, insensível, invisível a suas próprias vítimas, que se exerce essencialmente pelas vias puramente simbólicas da comunicação e do conhecimento, ou, mais precisamente, do desconhecimento, do reconhecimento ou, em última instância, do sentimento”. Destarte, a dominação simbólica se instaura por intermédio de um processo sustentado pela existência e pelo reforço de pensamentos e predisposições alinhados às estruturas impostas, refletindo em ações de conhecimento, reconhecimento e submissão ao instituído por parte dos dominados que, julgando auto-evidente tal processo, não conseguem romper com o mesmo, conspirando para a sua própria dominação (BOURDIEU, 1975; 1998; 2003).

Esse sistema de dominação, marcado pela violência simbólica e difusor dos interesses das classes hegemônicas, se institucionaliza e se reproduz graças à construção sócio-histórica da desigualdade e da exclusão dos dominados, por meio do trabalho de agentes e instituições específicos, tais como a Família, a Igreja, a Escola e o Estado. A Família, a Igreja e a Escola atuam coordenadamente e focalizam, sobretudo, a formação de estruturas inconscientes calcadas em saberes ditos indispensáveis para uma inserção adequada nas relações sociais que cerceiam a reflexão e o questionamento sobre o dado. A Família, em especial, cumpre o papel determinante na reprodução da ordem social, fundando de modo duradouro sentimentos dirigidos para a integração e persistência da realidade em que se insere. A Igreja inculca explicitamente uma moral familiarista determinada por valores patriarcais e modela estruturas históricas do inconsciente por meio do simbolismo presente nos textos sagrados, da liturgia, do espaço e do tempo religiosos. A Escola difunde o arbítrio cultural e colabora para a continuidade das relações entre os grupos ou as classes, perpetuando o preterimento das



classes dominadas e a legitimidade das classes dominantes. E o Estado, como principal responsável pelo estabelecimento de categorias oficiais, reforça a conformidade dos sujeitos às formas organizativas sociais hegemônicas utilizando-se de meios, materiais e simbolismos que garantam o conformismo lógico e moral, que propiciará a adesão às maneiras de compreender e construir o mundo em consonância com os interesses dominantes (BOURDIEU, 1975; 1996; 2003; BONNEWITZ, 2003).

Ressaltamos, entretanto, que a dominação simbólica não é prerrogativa da classe dominante, porquanto esta também se encontra dominada pela estrutura do campo, sofrendo limitações oriundas de todos os demais. A diferença entre os dominantes e os dominados encontra-se, principalmente, no acesso privilegiado ao sistema simbólico que possibilita à classe hegemônica impor ou legitimar aquilo que lhe é próprio e caro, distinguindo-se dos demais (BOURDIEU, 1996, 2007b). Assim, “[...] a força da ortodoxia, isto é, da dóxa [sic] direita e de direita que impõe todo tipo de domínio simbólico (branco, masculino, burguês), provém do fato de que ela transforma particularidades nascidas da discriminação histórica em disposições incorporadas, revestidas de todos os signos do natural” (BOURDIEU, 2003, p. 147).

A sociedade enquanto espaço social é uma estrutura de diferença, diferença esta que foi fundamentada na objetividade, por interesses de classe, por meio da valorização e legitimação de certas formas de poder ou tipos de capital, entendidos como eficientes para aquele dado universo social e, destarte, estabeleceu-se uma “distinção natural” entre os grupos. O processo fundador desta fantasia, a “distinção natural”, assenta-se sobre o poder da classe dominante de deliberar a acepção de excelência, à qual se refere, obviamente, a sua maneira de existir (BOURDIEU, 1996). “O efeito de imposição realizado, através de sua própria existência, por aqueles que apenas têm de ser o que são para serem o que devem ser. Esta coincidência perfeita é a própria definição de naturalidade que, por outro lado, confirma a coincidência do

ser, assim como o poder de auto-afirmação contido em seu bojo” (BOURDIEU, 2007a, pp. 238-239).

Nesse contexto social marcado pela distinção, ocorrem embates simbólicos entre as classes e suas frações motivados pela conquista ou manutenção de uma posição de domínio e pelo monopólio da violência simbólica. As classes que almejam ascensão na hierarquia social engajam-se nessas lutas no intuito de superarem sua condição de subjugadas e se tornarem as definidoras dos preceitos que balizam o mundo social, obtendo, assim, poder para impor e inculcar instrumentos de conhecimento e de expressão da realidade (BOURDIEU, 2007b).

Sob os auspícios da dominação simbólica, a ordem do mundo se mantém mesmo que as posições entre as classes possa ocasionalmente variar, pois, quando o intento se limita a trocar o grupo dominante sem alterar a essência da realidade, a opressão prossegue (PRADO e MACHADO, 2008).

Dissentimos de alguns pontos da abordagem que Pierre Bourdieu faz da violência simbólica, conforme argumentaremos agora. Algumas razões nos levaram à ruptura com as idéias de Pierre Bourdieu que tentamos sintetizar. Basicamente foram elas: a incompatibilidade da sua epistemologia com a adotada neste trabalho; o estreitamento da definição de violência simbólica ao âmbito grupal ou de classes; a atribuição de uma assimetria *a priori* nas relações para que o poder simbólico possa se manifestar e estabelecer; e a não figuração de como a violência é processada e como o sujeito relaciona-se com ela.

Com referência à questão epistemológica, a divergência central encontra-se em um oscilante posicionamento por parte do autor frente à existência de um *devoir*, graças a uma aparente visão do sujeito como subordinado inevitavelmente à sua condição presente ou “condenado” ao exercício do jogo social. Bourdieu (2007b) relata que existe uma relação de dominação-subordinação presente na violência simbólica, não expondo o sujeito como um agente dessa

relação, o que transparece é que o sujeito apenas se resigna. O pessimismo que o próprio Bourdieu (BOURDIEU; EAGLETON, 2007, p. 268) diz ser a ele normalmente atribuído – “[...] sou visto como pessimista, como alguém que desestimula as pessoas, etc.” – reflete uma leitura em que não se vislumbra a possibilidade de uma mudança concreta do mundo social, dado que a subordinação social e a opressão correlata são entendidas como relações naturais e legítimas, não como relações de injustiça e inferiorização. Portanto, mesmo que o *status quo* seja passível de transcendência, esta é ofuscada pela leitura da ordem dada como imprescindível para a reprodução da sociedade.

A aceção desse autor a respeito da violência simbólica evidencia ainda, a nosso ver, mais uma restrição, uma vez que aborda as relações de poder e as manifestações da violência, que lhe são correlatas, em um aspecto macro, tratando de grupos e classes, o qual olvida as violências simbólicas que marcam a convivência efetiva e rotineira dos indivíduos, em um contorno mais micro. Marcuse (1968) já nos apontava para uma distinção não mais nítida entre as classes, especificamente entre o capitalista e o proletário, tendo em vista que todos se tornaram consumidores, hodiernamente.

Dissentimos também de como Pierre Bourdieu caracteriza o poder simbólico, no que se refere à necessidade de uma assimetria apriorística nas relações para que o mesmo possa se manifestar e estabelecer. Consideramos, em consonância com Adorno (2002), que tantas vezes não há precisão de qualquer elemento adicional que denote valimento, já que o próprio sujeito compactua com a sua submissão e a deseja, tornando indefinível qualquer distinção de quem assume o papel de dominador.

O outro ponto de discordância alude explicitamente à concepção de Pierre Bourdieu, uma vez que ele não informa de que processo(s) decorre a violência simbólica, ou seja, não relata como se estabelece a relação entre a violência simbólica e o sujeito. A potencialidade crítica

do conceito de violência simbólica seria intensificada pela identificação dos meios pelos quais o poder simbólico opera e ela se estabelece. Dito de outro modo, o estudo da violência simbólica carece da explicitação de processos que permitam compreender as bases sobre as quais esta violência se manifesta.

Desse modo, vislumbrando as lacunas identificadas no conceito de Bourdieu (2007b), estabeleceremos uma nova conceituação e designaremos por quais processos a violência simbólica se estabelece. O conceito de violência simbólica que propomos seguirá fundamentado na vigência do poder simbólico, mas será desenvolvido com base nas idéias difundidas pela Teoria Crítica Frankfurteana, em especial, Theodor Adorno e Max Horkheimer.

O conceito que proporemos baseia-se em uma ponderação de Adorno (1989, p. 111) a respeito da burocratização dos partidos políticos. De tal ponderação depreendemos *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*. Ocorre “[...] como a obrigação de se afirmar no interior de um sistema prepotente, cuja violência se realiza graças à difusão pelo todo de suas próprias formas de organização” e “[...] esta obrigação se partilha” entre os sujeitos “[...] não apenas mediante transmissão social, mas também de modo quase racional” como se a adesão a tal idéia fosse do interesse do sujeito. Adorno (1989, p. 111) termina sua exposição dizendo que “[...] no interior da sociedade coisificada nada tem chance de sobreviver que não por sua vez não seja coisificado”.

Em outra ocasião, percebemos argumentação semelhante e complementar, porém com outra contextualização, inclusive mais próxima dos nossos interesses de pesquisa.

Sob o monopólio privado da cultura sucede de fato que ‘a tirania deixa livre o corpo e investe diretamente sobre a alma’. Aí, o patrão não diz mais: ou pensas como eu ou morres. Mas diz: és livre para não pensares como eu, a tua vida, os teus bens, tudo te será deixado, mas, a partir deste instante, és um intruso entre nós. 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. [...] 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 (ADORNO, 2002, p. 26).

Concluímos, então, que a liberdade do sujeito é sancionada. Sua única opção é adequar-se ou aceitar a exclusão. A manifestação de tal violência imputa ao sujeito a necessidade de se enquadrar em preceitos que são alheios a ele, por meio de um estereótipo que lhe é exigido. “Coisa em que, diante do poder universal, se transformam a vida e o rosto de todos os indivíduos” (ADORNO, 2002, p. 56).

Esse processo se dá “[...] pelo fato de o processo de adaptação ser tão desmesuradamente forçado por todo o contexto em que os homens vivem, eles precisam impor a adaptação a si mesmos de um modo dolorido, exagerando o realismo em relação a si mesmo, e, nos termos de Freud, identificando-se ao agressor” (ADORNO, 2006, p. 145). Esse chamado modo “dolorido” advém de que “[...] ‘interiorizar’ uma exterioridade desmoronada violenta o próprio interior, ao qual resta alimentar-se como que de sua própria chama” (ADORNO, 2007, p. 42). No entanto, esta consternação é eclipsada ou abonada, tantas vezes pelo próprio sujeito, porquanto “[...] é próprio do mecanismo de dominação impedir o conhecimento do sofrimento que provoca” (ADORNO, 2001, p. 60).

A adesão dos sujeitos a essa visão de mundo é entendida, não pela sua resignação, mas pelo seu alheamento, pela imersão destes em uma falsa consciência<sup>7</sup>, é “[...] a violência da

---

<sup>7</sup> Entendemos que “a ‘falsa consciência’ pode manifestar-se em termos de alguns aspectos determinados. Em primeiro lugar, ela pode apresentar-se como consciência divorciada das determinações históricas e sociais, em segundo lugar, como entendimento das relações de produção a partir dos fenômenos, ou como descrição simples da prática existente. Pode ainda assumir a forma de parcialidade, de tomar a parte pelo todo, de salientar apenas

consciência necessariamente falsa, ela própria a ser criticamente perscrutada, que a sociedade erige sobre os seus” (ADORNO, 1989, p. 138).

Nesse caso, sendo a violência simbólica atrelada à falsa consciência, entendemos que os processos que permitem compreender as bases sobre as quais tal violência se manifesta são: a falsa projeção, a falsa identificação e a pseudo-individualidade. Estas três categorias têm, essencialmente, em comum a indicação da personalidade de sujeitos subsumidos ao objeto, à sociedade.

Sobre o primeiro processo, falsa projeção, Duarte (2008, pp. 15-16) esclarece que

[...] Horkheimer e Adorno partem do princípio de que existe uma projeção ‘normal’, mas, que, inclusive, é fundamental para nossos procedimentos cognitivos mais básicos. Também como naquela, esse mecanismo psíquico elementar pode ser explorado para fins de manipulação ideológica, caso em que a projeção se torna ‘patológica’. Com isso eles procuram explicar como e por que a massa de manobra do nazismo era composta de indivíduos que nem precisavam ser diretamente pressionados pelo sistema político, mas aderiam quase ‘espontaneamente’ a seus traços ideológicos mais repugnantes e cruéis, exatamente por que estavam imbuídos de uma percepção da realidade baseada na falsa projeção, i.e., numa projeção que, na ausência de um processo reflexivo, desconsidera o equilíbrio entre as contribuições subjetivas e objetivas na constituição do que se entende normalmente como ‘mundo exterior’.

Diante disso, a falsa projeção é entendida por Adorno e Horkheimer (2006) como uma degeneração da projeção verdadeira, que impossibilita ao sujeito distinguir entre aquilo que lhe é próprio e o que é alheio, obscurecendo a reflexão e estereotipando os esquemas de pensamento e realidade. A verdade aparenta algo fantástico e a ilusão, o real. O pensamento fundado na falsa projeção é incapaz de analisar criticamente a realidade além daquilo que lhe é apresentado como consolidado. Assim, aceita a realidade como é dada, o pensamento se torna incoerente e o juízo inalterável. Ocorre que “[...] a irracionalidade da adaptação dócil e aplicada à realidade torna-se, para o indivíduo, mais racional que a razão”, daí “a aparência

---

alguns marcos de uma totalidade ou, na insistência em ver a realidade de apenas uma forma e de generalização de conceitos derivados de determinações sociais e temporais concretas, na percepção de um quadro diverso” (MOTTA, 1979, p. 18).

[se tornar] tão espessa que a possibilidade de devassá-la assumiu o caráter de alucinação” (ADORNO e HORKHEIMER, 2006, p. 168-169).

Como outra contribuição, temos a síntese proposta por Rouanet (2001) para o conceito de falsa projeção, consoante a qual,

esta se caracteriza pela incapacidade de reflexão. O real se oferece diretamente à percepção, e prescinde do trabalho de reflexão subjetiva pelo qual o indivíduo colabora, por assim dizer, na construção do real. O indivíduo percebe um real já pronto e acabado, que é absorvido sem qualquer refração, e devolvido sem ser transformado. O que a consciência projetiva põe no real é exatamente o que já estava nele. [...] O mundo exterior diz ao sujeito: ‘Eis como quero ser visto – fatos sem conexão, existência sem essência, atualidade sem latência’. O sujeito obedece. Absorve sensorialmente esse real, e o devolve sob forma de conhecimento (ROUANET, 2001, p. 146).

Logo após, o mesmo autor explicita que

o sujeito é programado pelo objeto de uma forma tão radical que não tem outra escolha senão a de anulá-lo e constituir-lo ao mesmo tempo, obedecendo às suas ordens – impotência absoluta, mobilizada pelo poder, e assumindo, por submissão ao poder, a aparência da onipotência. A consciência pseudoprojetiva é uma demiurga impotente, que depois de ter produzido o mundo à sua imagem e semelhança descobre que essa imagem não é senão a sombra de uma sombra e que o fiat soberano com que julga constituir o real não é senão o eco do verdadeiro poder (ROUANET, 2001, p. 147).

O conceito e as implicações da falsa projeção apresentam íntima analogia com aqueles que caracterizam a falsa identificação ou mimeses. Horkheimer (2002) discorre sobre o estabelecimento do processo mimético ao longo da vida do sujeito e o seu vigor contrário à autonomização.

Desde o dia do seu nascimento, o indivíduo é levado a sentir que só existe um meio de progredir nesse mundo: desistir de sua esperança de autorealização [sic] suprema. Isso ele só pode atingir pela imitação. Ele reage continuamente ao que percebe sobre si, não só conscientemente mas com o seu ser inteiro, imitando os traços e atitudes de todas as coletividades que o rodeiam [...] que, como já foi indicado, forçam um conformismo mais estrito, uma entrega mais radical à completa assimilação, do que qualquer pai ou professor poderia impor no século XIX. Através da repetição e imitação das circunstâncias que o rodeiam, da adaptação a todos os grupos poderosos a que eventualmente pertença, da transformação de si mesmo de um ser humano em um membro das organizações, do sacrifício de suas potencialidades em proveito da capacidade de adaptar-se e conquistar influência com tais organizações, ele consegue sobreviver. A sua

sobrevivência se cumpre pelo mais antigo dos meios biológicos de sobrevivência, isto é, o mimético (HORKHEIMER, 2002, p. 143).

Esse processo também adquire uma denominação que indica a sua falsidade, não segundo os frankfurteanos, mas conforme a visão de Rouanet (2001). Para ele, o descrito por Horkheimer (2002) pode ser entendido como falsa mimeses ou uma paródia de mimeses, pois se utilizando dela o homem sobrevive imitando as tonalidades do ambiente ou parecendo estar morto.

Em síntese, a falsa identificação pode ser entendida como decorrência da restrição das etapas de socialização do sujeito que, para Freud, eram várias, a apenas uma, à identificação direta com o todo social. Destarte, durante a socialização só se mantém uma identificação, aquela com o mundo tal como é, de maneira acrítica (ROUANET, 2001).

A relação entre estes dois processos e os seus impactos sobre a vida social podem ser interpretados em aquiescência com Rouanet (2001, p. 149).

A falsa identificação impede a formação do sujeito autônomo, e a falsa projeção a percepção das estruturas latentes do real. A personalidade, reificada, deixa de ser autônoma, e a realidade, interpretada segundo categorias alheias a sua verdade profunda, torna-se paranóica: as estruturas da interioridade e da exterioridade se interpenetram, a subjetividade se coisifica e a realidade se desrealiza. Os dois processos - a pseudoprojeção e a pseudo-identificação - repousam, em última análise, no mesmo mecanismo, que é o confisco da psicologia individual. O indivíduo passa, diretamente, à jurisdição do Todo. O Ego, debilitado, não tem mais forças para realizar o trabalho de reflexão exigido pela projeção normal, assim como o Superego, virtualmente abolido, deixa de funcionar como anteparo entre o individual e o social, perdendo a capacidade de supervisionar as identificações do sujeito. A força motriz dos dois processos vem agora diretamente do social, e o indivíduo massificado identifica-se diretamente com o poder ou com seus representantes personalizados, e projeta no real, infinitamente sob o império da *Wiederholungszwang* [compulsão de repetição], os fantasmas subjetivos que lhe são sugeridos pelo próprio poder.

Em paralelo a esses processos, que se mostram claramente articulados inclusive pelos Frankfurteanos, temos o terceiro operatório da violência simbólica, a pseudo-individualidade. Adorno (2002, p. 56) caracteriza-a como pseudo-individualidade um processo em que

o individual se reduz à capacidade que tem o universal de assinalar o acidental com uma marca tão indelével a ponto de torná-lo de imediato identificável. Mesmo o mutismo obstinado ou os modos eleitos pelo indivíduo que se expõe são produzidos



em série, como as fechaduras Yale, que se distinguem entre si só por frações de milímetros. A particularidade do Eu é um produto patenteado que independe da situação social e que é apresentado como natural. [...] A pseudo-individualidade é a premissa do controle e da neutralização do trágico: só pelo fato de os indivíduos não serem efetivamente assim, mas simples encruzilhadas das tendências do universal, é possível recapturá-los integralmente na universalidade.

Ou seja, a pseudo-individualidade caracteriza-se pela não-distinção entre os sujeitos, graças à identificação destes com o universal, os quais buscam na conformidade a aceitação e a inclusão social. Esse processo de simplificação social ocorre de tal modo que se eliminam virtualmente as contradições objetivas. A partir da pseudo-individualidade,

a autenticidade é unicamente o obstinado e altaneiro encastelamento na forma monadológica a que a opressão social força o homem. Quem não quer murchar prefere levar o estigma de inautêntico. Vive então de herança mimética. O humano aferra-se à imitação: um homem torna-se verdadeiramente homem só quando imita os outros homens (ADORNO, 2001, pp. 158-159).

E, assim, instaurados os três processos – pseudo-individualidade e falsas projeção e identificação –, o sujeito torna-se incapaz de desenvolver operações do pensamento que desviem da integridade intelectual. Orgulhoso de compor a maioria, nega espontaneamente qualquer raciocínio que questione o estabelecido e a sua vinculação a ele (ADORNO, 1989).

Como nos alerta Adorno (2004, p. 198), “[...] vos lembrades de que não há na sociedade em que vivemos um sujeito social geral, que os indivíduos são, como nunca, objectos [sic] de projetos sociais que, por seu turno, dizem respeito aos homens” e representam os interesses, instaurados e obliterados sócio-historicamente, do(s) grupo(s) dominante(s), aporíamos.

Em prevenção a possíveis leituras inadvertidas, destacamos que não concebemos o sujeito como passivo, mero marionete nas relações sociais. Pelo contrário, consideramos, como Rouanet (2001), que, pela identificação, o sujeito interage com o poder, podendo se submeter a ele ou negá-lo e, pela projeção, ele interage com a verdade, podendo “[...] ascender ao real ou perder-se na falsa consciência” (ROUANET, 2001, p. 362), sendo ambos os desígnios resultados das ponderações do mesmo.

Em vista de retomar e desenvolver o conceito de violência simbólica, entendemos que 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, 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).

Ressaltamos que, para a apreensão das violências simbólicas, corriqueiramente, essas três categorias de falseamento da percepção do sujeito acerca da realidade encontram-se imbricadas. Isso sucede de uma disposição do sujeito que, ao se identificar inadvertidamente com o *status quo* (falsa identificação), espelha o modelo socialmente instituído e difundido (pseudo-individualidade) e, destarte, torna-se incapaz de divisar a origem de suas percepções, como auto-engendradas ou não-próprias (falsa projeção).

Uma ênfase necessária nessa conceituação destina-se à questão da naturalização, predicado comum da violência simbólica, referente àquilo que não é pensado pelo sujeito, o que é julgado inquestionável. O obscurecimento propiciado pelas pseudo-individualidade e falsas projeção e identificação propicia a resignação e inibe a crítica do existente. Isso transparece por meio das “[...] sucessivas identificações [que] acabam conduzindo, através da identificação com o produto cultural, por sua vez idêntico a vida, à identificação final com o mundo tal como é” (ROUANET, 2001, p. 138). O estribilho expresso por Max Horkheimer e resgatado por Rouanet (2001, p. 138) elucida a condição de auto-evidência do dado: “[...] eis a realidade como é, como deve ser e como sempre será”.

Especialmente na hodierna ordem do capital, 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 reina sem ser percebida. “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 perniciosa determinidade econômica da existência”; esta é a condição estabelecida 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).

Nesse mundo administrado, as violências são entendidas como normais e necessárias para a formação dos sujeitos, para a sua constituição em harmonia com o *status quo*. Tal formação deve ser estabelecida por meio da inculcação dos preceitos que fundamentam a ideologia da administração, entendida como um reflexo das relações do capitalismo de mercado. Paira em tal mundo a promessa de que, uma vez assimilada a sua ideologia, o sujeito será acolhido entre os seus eleitos, sem conceber 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).

### **2.3.3 Do “mundo administrado” às empresas juniores**

Como já indicamos brevemente no tópico anterior, a expressão mundo administrado 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 (2008b, pp. 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 expandia 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 havia mais uma nítida diferença entre o capitalista e o proletário, ambos eram agora 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 (2008b, p. 177) relata que

essa situação real, que tem tantas e tão óbvias similaridades com os sistemas de pensamento paranóico, parece estimular atitudes e padrões de comportamento intelectual compulsivos. A similaridade entre o sistema social e o paranóico consiste não apenas na estrutura fechada e centralizada enquanto tal mas também no fato do ‘sistema’ para o qual a maioria das pessoas sente que trabalha ter, 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 escravização. 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 freqüência, a opinião de que são meros fantoches, lhes é extremamente difícil encarar essa dependência de frente” (ADORNO, 2008b, 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, 2008b, pp. 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 coacção [sic] que estão à sua disposição” (ADORNO, 2004, pp. 216-217), que tal situação se estabelecesse. A realidade vigente torna-

se imperativa somente com a convivência 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).

Essa consonância do raciocínio dos sujeitos com as predisposições sócio-historicamente instauradas se deve, em larga escala, ao poder magnético exercido pela ideologia<sup>8</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 preformados” e aquilo que não se alinha a essa preformação “[...] 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. [...]

---

<sup>8</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” (CHAUI, 2003, p. 3).

reproduz o *status quo* no interior da mente dos indivíduos (ADORNO, 2008b, pp. 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 deseja-se 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, pp. 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.

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 (CHAUÍ, 2003, pp. 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 descrito por Paes de Paula e Wood Jr. (2002a) como 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 pseudo-individualidade, pois todo seu esforço de individuação é substituído pelo esforço de imitação” (PAES DE PAULA; WOOD JR, 2002a, p. 28). Conseqüentemente, “[...] o indivíduo é tomado por impulsos miméticos, fazendo de si mesmo um ‘aparelho eficiente’ que corresponde ao ‘modelo’ apresentado pela indústria do management” (PAES DE PAULA; WOOD JR, 2002a, p. 28). 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 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” (CHAUÍ, 2003, p. 13). E todo o saber associado a essa burocracia e 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, destaques no original).

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] económicos [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 “[...] 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” (ADORNO, 2007, p. 87).

Infelizmente, pelo menos no ensino de Administração, essa é a realidade instaurada nas universidades brasileiras. Segundo Tragtemberg (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, pp. 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, entrevise-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, pp. 239-240).

Nesse esteio, cabe às escolas de administração a encucação dos preceitos da ideologia da administração, “[...] tal código de valores e condutas orienta a organização das atividades de forma a garantir controle, eficiência e competitividade máximos” (PAES DE PAULA; WOOD JR, 2002a, p. 19), e a sua reprodução por meio de um conhecimento instrumental de novas metodologias e técnicas, que se destinam 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 conseqüências na vida social, organizacional e pessoal” (PAES DE PAULA; WOOD JR, 2002a, p. 19).

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 do ao novel 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, inculcando 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 júnior 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 et al., 2007, p. 49).

Com vistas as 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 capítulo seguinte, seguido pela apresentação da epistemologia e da metodologia que fundamentaram o trabalho empírico. Além disso, descrever-se-á o desenvolvimento da operacionalização do campo e os entraves desse percurso, para então, analisar e discutir os resultados da pesquisa.

### 3. OBJETO DE PESQUISA: EMPRESA JÚNIOR (EJ)<sup>9</sup>

Cumpre, inicialmente, caracterizar o objeto de pesquisa. A organização estudada nesta dissertação 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, tem em seu escopo de clientes instituições de renome nacional e internacional, sendo considerada uma das mais, se não, a mais importante empresa de consultoria da região metropolitana. A linha de serviços que desenvolve abarca projetos de consultoria em Gestão, *Marketing*, Finanças, Organização & Métodos, Produção e Recursos Humanos (Fonte: *site* da empresa). Consoante a coordenação da última gestão de 2008, durante o segundo semestre do mesmo ano, foram desenvolvidos onze (11) projetos de consultoria pela empresa, dos quais oito (8) ainda não foram concluídos, por estarem em andamento ou paralisados.

A missão da EJ, hodiernamente, assenta-se no desenvolvimento, em delimitação ampla, dos discentes da faculdade que a abriga, por intermédio de gestões que se pretendem socialmente responsáveis e realizadoras de trabalhos com boa qualidade, além de se propor a formar os

---

<sup>9</sup> Os dados que fundamentaram a apresentação da EJ foram obtidos via *site* da empresa e material institucional que a pesquisadora detinha, adquirido no período em que foi membro da empresa.



sujeitos adequadamente para o mercado de trabalho, via interface com o seu contexto de atuação (Fonte: *site* da empresa).

A EJ desenvolve, ainda, dois programas de responsabilidade social. Um consiste em intermediar a relação entre graduandos das faculdades locais interessados em executar um trabalho voluntário e instituições de apoio social cadastradas. Os alunos interessados podem trabalhar como voluntários nas instituições cadastradas no programa de acordo com a área que desejam, recebendo um certificado após seis meses em atuação. O outro programa, denominado Projeto Social, é desenvolvido por meio de projetos de consultoria administrativa ou econômica gratuitos em entidades sociais da cidade e região e ocorre, normalmente, uma vez por ano.

Atualmente, a empresa é gerida exclusivamente por alunos, não remunerados, que têm como contrapartida de seu trabalho o investimento em capacitação e a experiência adquirida. Detalhe: o certificado de atuação profissional na EJ é expedido apenas para os membros que nela permaneceram pelo menos por um ano. O quadro de membros se renova a cada seis meses, quando uma nova diretoria é eleita e empossada, membros veteranos afastam-se e membros-*trainee* ingressam. Os alunos podem trabalhar como membros efetivos por até dois anos, sendo a colaboração outra maneira de desenvolver trabalhos na EJ. A colaboração se divide em colaborador de campo e colaborador consultor, atividades em que se exercem rotinas em projetos de pesquisa sem ter vínculo direto com a empresa.

A presente estrutura hierárquica da EJ pode ser representada a partir do seguinte organograma:

Figura 1  
Organograma da Empresa Júnior Estudada (EJ)



Fonte: *site* da empresa

Sobre esta estrutura, na gestão do segundo semestre de 2008, a empresa conta com 27 membros, sendo cinco alocados no departamento de *Marketing*, quatro, no departamento de Finanças, cinco, no departamento de Gestão de Pessoas, cinco, no departamento de Qualidade, cinco, no departamento de Projetos, dois, na Coordenação e um, como Representante da Direção. Entre esses 27 membros, 20 são discentes do curso de graduação em Administração de Empresas e sete são graduandos em Ciências Econômicas.

Existem ainda, em paralelo ao arranjo departamental, quatro núcleos: Responsabilidade Social, Excelência em Gestão, Eventos, Movimento Empresa Júnior. Tais núcleos são entendidos pela gestão da EJ como ferramentas auxiliares de gestão, que visam, cada um em seu papel, atender as demandas da empresa, por meio de planejamento e cronograma individualizados, com alinhamento pleno às estratégias da empresa. Na última gestão do ano de 2008, os 27 membros da empresa se dividiam equitativamente entre esses núcleos, cabendo a um membro da coordenação acumular presença em dois núcleos. Desse modo, cada um deles é composto por sete pessoas.

## 4. BASES EPISTEMO-METODOLOGICAS DA PESQUISA

### 4.1 EPISTEMOLOGIA

O registro filosófico que fundamenta a epistemologia adotada nesta dissertação busca refletir sobre a relação pensado-impensado, a partir da visão de inconsciente de Freud e de alienação de Marx. Ambos os estudiosos, em diferentes lugares de suas obras, indicam a problemática de se considerar o homem como senhor de si mesmo. Se Freud (1978) via no momento histórico de seu tempo os homens terem de trocar liberdade por proteção, Marx (1974; 2006) insistiu no argumento de que são os homens que fazem a história e a própria sociedade, mas não de acordo com as suas plenas vontades e que são, também, produzidos pela própria sociedade.

Nesse sentido, tanto Marx quanto Freud colocaram em dúvida a razão transcendental e transparente de Kant e Hegel, sem, todavia, excluir do sujeito o papel central na análise social. Ademais, tais filósofos mantiveram a visão de um *devir* humanista, centrada na superação da condição presente dos homens, de mal-estar para Freud e alienação para Marx. Da forma como Rouanet (2001, p. 112) apresenta para Freud e os frankfurtianos, serve também para caracterizar o devir de Marx: “[...] o homem não é livre; mas pode tornar-se livre. Não é racional; mas pode tornar-se racional”, o que se completa pela idéia de que o homem está alienado; mas pode vir a não ser.

A referida condição alienada do homem relaciona-se com a analogia entre aquilo que é pensado e o que não é, já que é “o fosso entre o ser e a consciência funda a alienação” (GABEL, 1979, pp. 45-46). Neste fosso instaura-se a falsa consciência, expressão tipicamente

marxiana que, nos devidos termos de Gabel (1979, p.45), denota “[...] a dimensão inconsciente da alienação”, também compreendida como “[...] a de-realização da percepção do mundo” (GABEL, 1979, p. 40). No mais, “[...] a racionalidade própria da falsa consciência [é] caracterizada por uma degradação da qualidade dialética do pensamento” (GABEL, 1979, p. 70).

Gabel (1979) ainda ressalta que se encontra na raiz de uma vinculação ideológica a falsa consciência, sendo dois elementos estruturais do discurso ideológico a identificação e a projeção. Entretanto, essa ideologia não prepondera absoluta sobre as escolhas dos sujeitos, visto que, como expresso por Rouanet (2001), o sujeito, ao se relacionar com o poder pela identificação, pode submeter-se a ele ou negá-lo e, ao se relacionar com a verdade por meio da projeção, pode ascender ao real ou perder-se na falsa consciência. Desse modo, compreende-se que “[...] a consciência autêntica, fruto da superação dialética da falsa consciência não é [...] um *dado imediato* mas uma *conquista*, cujas etapas são marcadas pela maturação individual” (GABEL, 1979, p. 83, destaques no original).

Portanto, reconhecendo a existência e a vigência da falsa consciência, mostra-se possível a apreensão da violência, empiricamente, mesmo quando ela não é relatada. Isso pode ser ratificado pelas palavras de Russell<sup>10</sup> expressas por Horkheimer (2002, p. 18): “[...] o que é horrível eu verei como horrível”. Destaca-se que Horkheimer apresenta Russell como um subjetivista, que, entretanto, teve a “coragem da inconsistência”, ao entrever a diferença entre as qualidades morais objetivas das ações humanas e a percepção delas, contestando algumas questões características de sua lógica antidialética.

A partir da apresentação da epistemologia que fundamenta este estudo, depreende-se que abordaremos a violência em duas condições: a primeira concernente a quando certa

---

<sup>10</sup> RUSSEL, B. Reply to criticisms. In: *The philosophy of Bertrand Russel*. Chicago, 1944, p. 723.

experiência é caracterizada ou indicada pelo sujeito de pesquisa como violenta; e a segunda, quando o sujeito de pesquisa descreve uma determinada vivência, mas expressa, direta ou indiretamente, não percebê-la como violenta, enquanto percebermos o estabelecimento de uma violência. Desse modo, as análises se embasarão no entendimento de que a violência pode ser apreendida das falas por indicativo, explícito ou não, do entrevistado ou pela interpretação dos pesquisadores, tendo em vista a relação pensado-impensado.

Antes de introduzir a discussão sobre a metodologia da pesquisa, é preciso que ajuizemos a respeito de seu alinhamento com a epistemologia adotada e das suas condições de abarcar a complexidade do objeto e da temática de estudo. Dessa forma, a escolha feita se baseou na seguinte interpretação que Faria (2006, p. 34) fez das palavras de Adorno.

Uma explicação, por mais simples, coerente e matematicamente elegante que seja, é inadequada quando o objeto que investiga não é ele mesmo coerente, simples e neutro, que possa ser apreendido ou por uma estrutura categorial apriorística, ou por uma descrição acrítica. O objeto é, ao mesmo tempo, determinável e contraditório, sistemático e irregular, natural e mediado pela consciência, de maneira que o zelo purista que investe contra a contradição acaba por afirmar uma contradição entre estrutura do método e estrutura do objeto. O método não é indiferente ao objeto e tampouco depende do ideal metodológico e sim, da coisa que é investigada. Isto significa que o objeto e que os fatos sejam a realidade última, na qual se encontraria o fundamento do conhecimento, pois os fatos são, eles mesmos, mediados tanto pela sociedade quanto pelo sujeito investigador. Os fatos não existem a partir da idéia, e tampouco a idéia a partir dos fatos, mas, da interação dialética entre ambos, do que decorre que toda metodologia e teoria que se apresentam diante dos fatos antes mesmo de conhecê-los, apenas os interpretarão segundo esquemas previamente definidos e independentes da natureza dos fatos; do mesmo modo, toda a teoria que só é formulada exclusivamente a partir dos fatos, sem que um primeiro esquema de apreensão seja definido, apenas os descreverão e o farão de tal modo que, ao final, o que pretendia ser uma investigação objetiva dos fatos resulta em uma apreciação marcada pela subjetividade do pesquisador. Em ambos os casos, o que realmente importa não é a teoria, mas sua funcionalidade instrumental e sua beleza estética.

Eis um indicativo que norteou a metodologia de pesquisa adotada: a instrumentalidade e a estética não devem preponderar; deve se focar na apreensão do objeto e de suas particularidades de interesse; e a interação da subjetividade do pesquisador com o contexto estudado precisa ser entendida como real e irrevogável, bem como seus efeitos.

## 4.2 METODOLOGIA

De tal maneira, 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). Além disso, é uma via para a construção de modelos teóricos de inteligibilidade durante o estudo de realidades que não são acessíveis de maneira direta, nem em sua organização, nem em seus processos (GONZÁLEZ-REY, 2005).

O objeto das ciências sociais é em essência qualitativo, nos termos de Minayo (1996), dada a riqueza de significados que permeia a realidade social e a especificidade das questões que se pretende responder, direcionadas para a apreensão em profundidade do “[...] mundo de significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas” (MINAYO, 1996, p. 22). Assim sendo, “[...] as abordagens qualitativas se conformam melhor a investigações de grupos e segmentos delimitados e focalizados, de histórias sociais sobre a ótica dos atores, de relações e para análises de discursos” (MINAYO, 2008, p. 57). E ainda, de acordo com Bryman (1992), a pesquisa qualitativa propicia uma maior proximidade com o fenômeno estudado, possibilitando, dessa forma, uma melhor compreensão das questões importantes para o estudo.

A singularidade e a delicadeza da temática estudada – violência – foram outros fatores que nos indicaram a necessidade de adotar a pesquisa qualitativa enquanto metodologia, uma vez que ela “[...] fornece uma compreensão profunda de certos fenômenos sociais apoiados no pressuposto da maior relevância do aspecto subjetivo da ação social face à configuração das

estruturas sociais”, assim como “[...] os métodos qualitativos enfatizam as especificidades de um fenômeno em termos de origem e de razão de ser” (HAGUETTE, 2003, p. 63).

A pesquisa qualitativa realizada não se omitiu frente à prerrogativa da objetivação, segundo a qual o processo de investigação deve ser pautado pelo reconhecimento da complexidade do objeto estudado e, destarte, teorizar, refletir sobre o conhecimento acerca da temática, estabelecer conceitos e categorias, utilizar técnicas adequadas e realizar análises contextualizadas. Tal cautela não se deve à imposição de neutralidade que consideramos questionável, mas intenta minimizar as excessivas incursões de valor na pesquisa empírica e a instituição de uma visão crítica do trabalho (MINAYO, 2008).

#### **4.2.1 Estudo de caso**

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).

Genericamente, Godoy (2006), a partir de uma revisão literária realizada sobre o entendido por estudo de caso qualitativo, aponta que tal estratégia de pesquisa destina-se ao entendimento em profundidade de um episódio em particular, em sua idiossincrasia e complexidade, enfatizando seu significado para os vários envolvidos. A autora aponta ainda

como principal característica do estudo de caso o seu caráter particularista, descritivo, heurístico e indutivo.

Complementarmente, Minayo (2008, p. 164) afirma que a estratégia de estudo de caso “[...] é útil para gerar conhecimento sobre características significativas de eventos vivenciados”, visto que cunha atrelamentos entre a aceção e a pertinência de certas circunstâncias-chave, buscando responder questões referentes a como ou por que determinado fenômeno ocorreu.

O objeto de estudo desta estratégia de pesquisa é uma unidade, a qual se analisa profundamente. Especificamente no caso da pesquisa realizada, optamos por tal estratégia tendo em vista que as abordagens centraram-se nas vivências circunscritas a uma empresa júnior em particular.

#### **4.2.2 História oral**

Por considerarmos, a 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. O método de história oral e as demais modalidades de abordagem da biografia dos sujeitos

[...] são consideradas, no âmbito da pesquisa qualitativa, poderosos instrumentos para a descoberta, a exploração e a avaliação de como as pessoas compreendem seu



passado, vinculam sua experiência individual ao seu contexto social, interpretam-na e dão-lhes significado, a partir do momento presente (MINAYO, 2008, p. 158).

Ponderada foi também a convergência entre a estratégia de pesquisa, estudo de caso, e o método de investigação. Triviños (1990) considera, nesse esteio, significativa a integração dessa estratégia de pesquisa a um método que apresente o mesmo enfoque de profundidade na abordagem do fenômeno estudado. Também por isso escolhemos o método de história oral, a qual, para esse mesmo autor, permite emergir expressivamente na história dos sujeitos. Além do mais, a história oral possibilita ao pesquisador reconstruir, em cada entrevista realizada, relações simples e complexas concernentes à sociedade, ao grupo e ao próprio sujeito, assim como “[...] reconstruir durações emocionais, afetivas, reflexões racionais que se irradiam, se cruzam em determinados momentos num espaço sócio-histórico de determinadas relações sociais” (MARRE, 1991, p. 120), tal como a EJ. E a história oral “[...] pode ser a melhor abordagem para se compreender o processo de socialização” (MINAYO, 2008, p. 154), o que foi extremamente relevante para a pesquisa em questão, tendo em vista que a atuação na EJ compõe o processo de formação dos sujeitos por meio da sua socialização de acordo com a ideologia da administração.

O levantamento da história oral ocorreu, no caso em questão, por meio de entrevistas centradas em depoimentos aprofundados e, em regra, dilatados com vista à reconstrução da trajetória profissional dos sujeitos de pesquisa, desde quando ingressaram na faculdade até os dias atuais. As entrevistas foram norteadas por um roteiro semi-estruturado (este roteiro está no apêndice), gravadas (com a autorização prévia dos entrevistados), e transcritas após, sendo este último procedimento desenvolvido com o cuidado de resguardar a reprodução fiel dos discursos, evitando cortes e acréscimos, para, então, serem analisadas. Tal procedimento concorda com as indicações de Alberti (2004), Meihy (1996) e Neves (2001). Houve também o cuidado de omitir as identidades dos entrevistados desde a transcrição, tratando-os por

siglas formadas por uma letra e um número (e.g. E1), no intuito de preservar o sigilo das falas e resguardar os sujeitos.

O compromisso com o contexto social em que se inserem os sujeitos de pesquisa e suas realidades descritas é destacado por vários autores (e.g. ALBERTI, 2004; MEIHY, 1996). Para Minayo (2008, p. 161), as adoções da história oral, bem como da entrevista e da observação participante, “[...] exigem uma consciência reflexiva que abrange investigadores e interlocutores na construção de um pré-texto inserido num contexto social mais amplo e mais complexo”. A vinculação das vivências particulares com o contexto social não deve prescindir de se apreender as ideologias envolvidas nas situações narradas, sendo que tais ideologias não devem ser consideradas como índices de veracidade dos relatos (HAGUETTE, 2003). Essa relação vivências-contexto foi muito estimada para esta pesquisa, visto que buscamos discutir os resultados empíricos por meio de uma crítica imanente cuja ideologia é um dos sustentáculos do universal.

#### **4.2.3 Dados secundários**

Um método utilizado em complemento à história oral foi o levantamento de dados secundários. Dados secundários são entendidos como obtidos de fontes que não as diretas e “[...] são apropriados para proporcionar o conhecimento do passado”, além de serem importantes “[...] para detectar mudanças na população, na estrutura social, nas atitudes e valores sociais etc.” (GIL, 2006, p. 166).

O levantamento de dados secundários foi empregado para o arrolamento de dados que possibilitassem elaborar uma contextualização histórica do Movimento Empresa Júnior no

Brasil e no mundo. Adicionalmente, alguns elementos que embasaram a contextualização histórica da própria empresa júnior estudada originaram-se de dados secundários, uma vez que os entrevistados, algumas vezes, não se recordavam exatamente de vários detalhes que tínhamos como relevantes. Advertimos que esse material foi coletado em *sites* na internet e também em documentos, que já possuíamos, do período em que participamos como membros da EJ. Não analisamos nenhum documento ou relatório da empresa devido à plena indisponibilidade da diretoria da empresa para nos fornecer qualquer material adicional, a despeito de termos requisitado repetidas vezes.

#### **4.2.4 Análise hermenêutica-dialética**

A análise dos dados foi desenvolvida a partir de uma técnica que não confrontasse a abordagem epistemológica adotada. Elegemos, então, a técnica hermenêutica-dialética, a qual fora desenvolvida por Ernildo Jacob Stein com base em conversações mantidas entre Jürgen Habermas e Hans-Georg Gadamer, a partir dos anos 1960, visando uma forma de objetivar a práxis da produção de conhecimento. Essa técnica foi sistematizada por Minayo (2008, p. 327) no intuito de propor um “[...] caminho de possibilidades de construção teórico-metodológica de base empírica e documental” para as pesquisas qualitativas, que não se limite a exposição do *como fazer*, mas que abarque também o *como pensar*.

Cumpre, primeiramente, argumentar por que não foi adotada outra técnica de análise de dados, entre aquelas que são mais comumente utilizadas na academia de Administração: Análise de Conteúdo e Análise do Discurso. Em harmonia com as idéias de Minayo (2008), consideramos que a técnica Análise de Conteúdo, por seu foco restrito ao discurso, apresenta

limitada disposição explicativa, atentando exclusivamente para a descoberta e validade dos dados, entendidos unicamente como um conjunto de signos a serem categorizados e decodificados, por meio de uma perspectiva que privilegia a manipulação de instrumentos em detrimento do conteúdo em si e desconsidera o contexto de inserção dos sujeitos de pesquisa e das informações coletadas (MINAYO, 2008). A Análise de Conteúdo direciona-se, ainda, para a generalização dos resultados, perspectiva que se opõe a adotada neste trabalho, tendo em vista que se pretende focalizar na singularidade e contrariar a generalização positivista (cf. ADORNO, 1989) das experiências humanas (vide BARDIN, 2008). Já em relação à Análise do Discurso, “[...] suas técnicas de análise põem a tônica na fala e, quando estabelece os procedimentos operativos, retorna ao rigor formal típico do estruturalismo” (MINAYO, 2008, p. 353), divergindo da delimitação epistemológica adotada. Aditamos que existem apropriações que divergem dessa abordagem tradicional da Análise do Discurso, as quais a empregam a título de método de análise, buscando se desvincular da epistemologia estruturalista que lhe é correlata (e.g. CARRIERI et al., 2006). Além do mais, ambas as técnicas, Análise de Conteúdo e Análise do Discurso, desprezam os aspectos extradiscursivos que compõem o espaço sociopolítico-econômico, cultural e relacional pelo qual o discurso se estende.

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 proposta de conciliação da hermenêutica com a dialética defendida por Minayo (2008) busca uma reflexão fundamentada na práxis, que seja ao mesmo tempo compreensiva e crítica da realidade social estudada. Para tanto, essa proposta se sustenta nas balizas hermenêuticas,

as quais se direcionam para a compreensão do sentido da comunicação interpessoal, com a ressalva de entender o processo de comunicação como finito e assinalado pela história e pela cultura, e fundamenta-se na intersubjetividade como sustentáculo do processo científico e da ação humana. Ela se firma também nos fundamentos da dialética frankfurtiana (designativamente habermasiana), porquanto aprecia a linguagem como um meio de comunicação e de dificuldade de comunicação, por estar centrada em uma aparência harmônica dos significantes e significados, que encobrem e transparecem a realidade conflituosa marcada, de um lado, por desigualdades, dominação e exploração e, de outro, por resistência e conformidade. Diante disso, por intermédio da referida associação, torna-se possível apreender textos e fatos históricos, da cotidianidade e da realidade, graças à hermenêutica, bem como destacar o dissenso, a mudança e os macroprocessos, a partir da dialética. Em síntese,

uma análise compreensiva ancorada na hermenêutica-dialética busca apreender a prática social empírica dos indivíduos em sociedade em seu movimento contraditório. Portanto, tendo em conta que os indivíduos vivendo determinada realidade pertencem a grupos, classes e segmentos diferentes, são condicionados por tal momento histórico e por isso, podem ter simultaneamente interesses coletivos que os unem e interesses específicos que os distinguem e os contrapõem. Sendo assim, a orientação dialética de qualquer análise diz que é fundamental realizar a crítica das idéias expostas nos produtos sociais (textos, monumentos, instituições) buscando, na sua especificidade histórica, a cumplicidade com seu tempo; e nas diferenciações internas, sua contribuição à vida, ao conhecimento e às transformações (MINAYO, 2008, p. 347).

Compartilhamos então do juízo de Minayo (2008, p. 350), consoante o qual “[...] a hermenêutica e a dialética se apresentam como momentos necessários da produção de racionalidade em relação aos processos sociais” e, por conseguinte, “[...] a proposta da hermenêutica-dialética é a que oferece um quadro referencial mais completo para análise do material qualitativo” (MINAYO, 2008, p. 353).

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.

Em sucintos detalhes, a execução da etapa ordenamento dos dados consistiu em: transcrever as entrevistas realizadas, reler o material transcrito e organizar os relatos de acordo com a proposta analítica. Já, na classificação de dados, iniciou-se pela etapa leitura horizontal e exaustiva dos textos, que consistiu na retomada das transcrições e anotação das idéias principais e impressões iniciais, esquadrinhando possíveis disposições nas informações. Na etapa seguinte, leitura transversal, o trabalho se direcionou para a apreensão de cada entrevista em particular e destas como uma totalidade, tendo em vista a captura das violências vivenciadas e o agrupamento e classificação das falas de acordo com as categorias estabelecidas a partir do referencial teórico: violência interpessoal e violência simbólica. Destaca-se que, conforme sugerido por Minayo (2008), as categorias previamente determinadas para o projeto de dissertação foram revisadas, visando uma melhor adequação ao referencial teórico que fundamenta a presente discussão e aos dados empíricos obtidos. As atividades atinentes à etapa de análise final se estribaram na efetiva ordenação e classificação dos dados, buscando correlacionar o empírico com o teórico e salientar as imbricações das vivências. E, por fim, na etapa de relatório, imprimiu-se um documento contendo a análise final dos dados da pesquisa, sem perder de mira que a “[...] sua obra desvenda os segredos de seus próprios condicionamentos, pois a investigação social como processo de produção e produto é, ao mesmo tempo, uma objetivação do investigador que se torna também produto de sua própria produção” (MINAYO, 2008, p. 359).

#### 4.2.5 Crítica imanente

Enfatizamos que, durante a etapa de análise final, o trabalho desenvolvido buscou não se limitar a apreciação do particular contido nas vivências relatadas, mas transcender essa abordagem com vistas a uma crítica imanente. A adoção dessa metodologia analítica não descaracteriza ou diverge a proposta de Minayo (2008), pois ambas têm a mesma base filosófica erigida a partir da dialética frankfurtiana.

Conforme apregoado por Adorno (2002), o procedimento imanente é essencialmente dialético e, como tal, não encontra ou aceita limitações quanto à possibilidade “[...] de fazer com que a coisa fechada sobre si própria se ilumine através do olhar voltado para a sociedade, de apresentar à sociedade a conta que a coisa não é capaz de pagar” (ADORNO, 2002, p. 99). Com efeito, buscamos compreender quais elementos presentes no todo social se manifestaram por meio do fenômeno particular que é estudado.

Rouanet (2001, p. 104) sintetiza o processo que dá suporte a tal metodologia, dizendo que se trata de “[...] examinar [no particular] seu conteúdo de verdade, à luz de sua interação com o todo”, na qual “[...] o particular, longe de ser dado como irrelevante, é a via através da qual a crítica, verrumando por dentro do seu objeto, consegue ascender ao todo”. Na mesma direção, o autor cita uma passagem em que Horkheimer menciona seu entendimento sobre a crítica imanente: “[...] um método indutivo *sui-generis* que procura o universal dentro do particular, e não acima ou além dele... e mergulha nele cada vez mais profundamente, a fim de descobrir a lei universal que se manifesta neste particular” (ROUANET, 2001, p. 104).

De maneira ainda mais esclarecedora quanto aos intuitos que perpassam a crítica imanente, pode-se indicar o subsequente apontamento de Adorno (2002, p. 98).

Crítica imanente [...] significa entender, na análise de sua conformação e de seu sentido, a contradição entre a idéia objetiva dessas formações e aquela pretensão, nomeando aquilo que se expressa, em si, a consistência e a inconsistência dessas formações, em face da constituição desta existência. Uma crítica como esta não se limita ao reconhecimento geral da servidão do espírito objetivo, mas procura transformar esse reconhecimento em força de observação da própria coisa.

Esse apontamento é complementado pela recomendação de que “[...] nunca a crítica imanente é apenas puramente lógica, mas sempre também de conteúdo, confrontação de conceito e coisa. Cabe-lhe perseguir a verdade que os conceitos, juízos e teoremas querem expressar por si mesmos; e ela não se esgota na harmonia hermenêutica das formações do pensamento” (ADORNO, 1989, p. 123).

A partir do entendimento do que é crítica imanente, examinamos 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, 2008a), por meio de sua interação com a ideologia da administração (TRAGTENBERG, 1971; 1980a), que se realiza na formação dos sujeitos enquanto administradores e economistas.



## 5. OPERACIONALIZAÇÃO E PERCALÇOS DO CAMPO

Depois de discorrermos a respeito da epistemologia e da metodologia de pesquisa, cabe doravante narrar o desenvolvimento das atividades da pesquisa empírica, assim como relatar as limitações que impossibilitaram a efetivação da propositiva explicitada no projeto de dissertação defendido.

No projeto de dissertação propusemos a análise da violência exercida sobre os participantes do processo *trainee* da EJ, por meio da identificação de práticas e políticas violentas correntes, da violência relatada (vitimização) pelos participantes do processo e avaliar comparativamente as situações em que as práticas observadas se encontram nesses relatos. Especificamente, a pesquisa proposta tinha por objetivos: compreender em quais circunstâncias os sujeitos percebiam que eram submetidos a violências; analisar as práticas e políticas de gestão que apresentavam indicativos de violência; apreender quando as práticas e políticas violentas observadas pelos pesquisadores eram também percebidas e relatadas dessa maneira pelos participantes do *trainee* e quando eram omitidas, devido à falsa consciência subjacente; e ponderar sobre o contexto histórico social envolvido no particular estudado.

Com base nessa perspectiva, iniciamos a pesquisa empírica, a qual descreveremos seguindo o diário de campo desenvolvido a fim de registrar indicativos concernentes à demanda expressa no objetivo traçado.

A primeira incursão a campo data de meados do primeiro semestre de 2007, quando visitamos a empresa objeto de estudo no intuito de expor à sua diretoria em atividade a proposta de realizar uma pesquisa na empresa. Conseguimos contatar o diretor do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), a quem apresentamos a referida intenção. Esse diretor pareceu

receptivo e entusiasmado, visto que entendia a pesquisa como uma possibilidade de aperfeiçoar o processo *trainee*. Contudo, pediu que retornássemos no semestre seguinte para conversar com a nova Coordenação, pois faltava ainda muito tempo para o início da pesquisa e ele não podia antecipar qualquer decisão para não comprometer as gestões seguintes.

Ressaltamos que, desde essa oportunidade, precisamos omitir a motivação de nosso trabalho, tendo em vista a dificuldade que enfrentam os pesquisadores, na área de Estudos Organizacionais, para abordar temas tidos como tabus e alvos de censura por parte dos corpos diretivos das organizações brasileiras, como poder e violência. Os cerceamentos se devem, possivelmente, ao cunho contestador dos discursos hegemônicos da maioria dos estudos envolvendo tais temas. Ademais, supúnhamos, desde o princípio, que nos depararíamos com inúmeros obstáculos à efetivação da pesquisa pretendida, dado a experiência passada na empresa pelos pesquisadores e o caráter histórico das equipes que dirigem a EJ. Conforme observará o leitor, as premissas de que partimos foram confirmadas e reforçadas durante o incurso ao campo. Assim sendo, apresentamos uma proposta de estudo que se referia à investigação da vivência dos sujeitos participantes do processo *trainee* da EJ e dos impactos de tal experiência na formação e na constituição de suas identidades.

Os pesquisadores debateram inúmeras vezes com outros mais experientes e com o orientador da equipe, chegando enfim à ponderação de que não se mostraria viável a execução de qualquer estudo empírico crítico em uma organização econômica, caso fossem explicitadas a temática e a abordagem reais. Enfatizamos tal ponto e a correlata necessidade de discutir sobremaneira, na área de Estudos Organizacionais, as dificuldades de desenvolver investigações que carecem de imersão no campo, quando o objeto de estudo é uma empresa, além das implicações dessa complexidade para o desenvolvimento de tal área.

Tornando à descrição da operacionalização e dos percalços do campo, no semestre seguinte, voltamos à EJ, conforme recomendação precedente. A mesma proposta de pesquisa foi expressa verbalmente agora para a diretora do DGP e os dois membros da coordenação (presidente e vice-presidente). Eles procederam da mesma maneira que o ex-diretor do DGP, adiaram a decisão para a próxima diretoria, que seria efetivamente a responsável pelo processo *trainee* que se pleiteava estudar.

Logo no princípio do ano 2008, regressamos à EJ e conversamos com o presidente e a vice-presidente em exercício. A vice-presidente já conhecia a proposta de investigação, uma vez que ela era a ex-diretora do DGP, a qual presenciara a exposição feita no semestre anterior. A dupla que compunha a coordenação pediu que voltássemos a contatá-los alguns meses adiante, pois estavam envolvidos com a reformulação do planejamento estratégico da empresa e ainda não haviam programado o processo *trainee* do semestre.

Tentamos nos comunicar com a coordenação, via e-mail e telefonemas algumas vezes, sem obter êxito. Até que, no final do mês de março de 2008, tomamos conhecimento, via anúncio postado no *site* da própria empresa, que o processo *trainee* se iniciaria em breve e visitamos a EJ, única maneira encontrada para conseguir marcar uma reunião com a coordenação da empresa. A seguir, essa reunião foi desmarcada, com a promessa de tão logo entrar em contato para remarcar. A resposta não aconteceu. Então, tomamos novamente a iniciativa do contacto. Os coordenadores justificaram a falta pelo envolvimento em eventos externos e atividades da faculdade e, enfim, remarcaram a reunião. Pormenor: na data agendada, o processo *trainee* já havia principiado, a empresa seria então apresentada aos sujeitos inscritos e a sua presença nessa fase era considerada eliminatória. Essa reunião foi mais uma vez desmarcada e remarcada para quatro dias depois, sendo que a prova de redação – segunda etapa do processo seletivo – seria realizada na noite desse mesmo dia.

Finalmente a esperada reunião ocorreu. Apresentamos a proposta de pesquisa, que, necessariamente, precisou ser “disfarçada” por meio da temática identidade e de uma análise gerencialista do processo *trainee* – como já explicado. Participaram dessa reunião a diretora do DGP e a dupla de coordenadores. Eles fizeram milhares de perguntas, inclusive de cunho pessoal, questionaram o conteúdo do currículo *lattes* da pesquisadora e de sua orientadora (foi necessário alterar o conteúdo dos dois) e colocaram inúmeros empecilhos para a realização da investigação, tais como: a possibilidade de interferirmos no bom andamento do processo, dessa ser vista pelos candidatos como uma fuga para as suas angústias, de eles dizerem coisas que não estivessem conforme o estabelecido pela organização, entre outros. Então, disseram que não podiam decidir sozinhos, pois precisavam consultar o restante da diretoria, o que se daria em uma reunião já agendada para o dia subsequente. A resposta para a nossa demanda foi assegurada para até dois dias.

Novamente, não houve pronunciamento algum por parte da diretoria da EJ. Prontamente ligamos para a empresa, sendo informados de que ainda não existia uma resposta, pois o pai de uma diretora havia morrido e, por isso, eles não puderam se reunir. Solicitamos, nesse caso, que a decisão fosse apressada, pois a dinâmica de grupo – terceira etapa do processo *trainee* – começaria na subsequente semana.

Percebendo a resistência da diretoria da empresa, solicitamos o auxílio de dois professores da instituição em que a EJ se estabelece, os quais intercederam a favor da investigação e, tão prontamente, a vice-presidente nos ligou a fim de agendar uma reunião para combinar o desenrolar da pesquisa.

Nessa reunião, também participaram a vice-presidente e a diretora do DGP da EJ. As representantes da empresa sanaram algumas dúvidas e estabeleceram as regras para a efetivação da pesquisa. Informaram que a dinâmica de grupo terminaria naquele mesmo dia,

mas que não poderíamos participar e que o mesmo era válido para a etapa seguinte: as entrevistas. Em vista desse empecilho, pedimos para participar como ouvinte, o que foi negado, justificando que tal intromissão poderia comprometer a percepção e o desempenho dos candidatos, dado que eles não nos conheciam e nos apresentar naquele momento seria um inconveniente, já que atrasaria tudo. Não nos foi autorizado nem mesmo permanecer fora do espaço da dinâmica e das entrevistas para conversar com os candidatos. Como último recurso, pedimos autorização para entrevistar os candidatos que não fossem selecionados para a fase de rodízio e acesso ao banco de dados, e as representantes ficaram de consultar a diretoria, acrescentando empós que julgavam problemático entrevistar os candidatos não aprovados, porquanto isso poderia gerar esperança de ingresso na empresa o que seria seguido de frustração, o que não era desejável, pois eles eram considerados fortes candidatos às próximas seleções.

A leitura das redações também foi negada por isso fazer parte da política de discrição e sigilosidade do processo, e um horário para permanência na empresa foi estabelecido (de 08h30min as 12h00min e de 13h00min as 17h30min), mesmo a EJ ficando normalmente aberta além dessa limitação. Outros limites foram também impostos, tais como: não poder participar das reuniões geral, de departamento e de *feedback*, dadas as questões sigilosas que são tratadas nesses eventos; e dever pedir autorização para observar qualquer interação que se estabeleça. Era imperativo ainda que entregássemos todos os roteiros que norteasse as entrevistas com os candidatos, para que ele pudesse ser avaliado.

O rodízio, quinta etapa do processo trainee, se iniciou com uma apresentação do processo aos candidatos. Fomos convidados a apresentar a pesquisa durante essa ocasião, para a qual fomos instruídos a chegar trinta minutos após o início. Chegamos ao local indicado com cerca de quinze minutos de antecedência. Parecia que a reunião havia se iniciado há pouco tempo. A vice-presidente, notando a nossa presença, indicou que aguardássemos ali fora, pois não

tardaria a entrarmos. A porta permaneceu entreaberta e, aproveitando o ensejo, iniciamos algumas anotações no diário de campo a respeito das instruções que eram dadas aos candidatos, atinentes à postura e ao comportamento adequados à empresa. Nesse momento, o presidente fechou a porta da sala para que não ouvíssemos nem anotássemos mais nada. Passados vários minutos, fomos convidados a entrar na sala, a percepção era de que os candidatos estavam temerosos e muito quietos, talvez por conta das informações que receberam ou por uma possível advertência dada quanto à pesquisa. Em paralelo a nossa exposição, o presidente da EJ ressaltava que a investigação seria monitorada constantemente pela diretoria, em um tom que denotava que aquele discurso estava direcionado para nós, como um aviso de que os candidatos já foram devidamente alertados – e amedrontados – a nosso respeito e sobre a pesquisa. Nota-se, desde esse evento, que os bloqueios já foram encucados nos sujeitos de pesquisa antes mesmo das observações se iniciarem.

As observações duraram três dias. Durante esse período, o horário estabelecido pelas representantes da empresa para executarmos a observação era limitado e, possivelmente, impossibilitou a apreensão de situações pertinentes: momentos em que a empresa estava fechada para fins comerciais, mas os candidatos lá já estavam, ou lá se mantinham para executar alguma tarefa ou simplesmente para interagir. Nesses períodos, os candidatos saem ou aguardam o início das aulas, ocorrem o lanche coletivo e o *housekeeping* (faxina diária da empresa) etc. Essas ocasiões podem ser entendidas como mais propícias a informalidades e, destarte, quando muitas informações relevantes poderiam emergir em bate-papos entre os candidatos e/ou membros. Outro entrave foi o cronograma estabelecido pela EJ para os candidatos. Propositamente ou não, eles ficavam com toda a semana ocupada com repasses e várias tarefas e simulações que eram exigidas pelos membros dos departamentos em que estavam alocados, restando livres apenas o domingo e a segunda-feira – a segunda-feira era destinada somente para agendamento das atividades da semana, ficando mais desocupada. No

entanto, conhecedores eram os diretores de que, na segunda-feira, ministrávamos o estágio docente em Belo Horizonte, não havendo possibilidade de nos deslocarmos a tempo de executar qualquer entrevista (é possível se embarcar em Belo Horizonte somente às 12h15min, chegando à cidade-destino às 16h30min, sendo que a permanência na EJ é limitada até as 17h30min). Assim, as entrevistas que se pretendia realizar ficavam muitíssimo prejudicadas, visto também a máxima prioridade que deveria ser dada pelo candidato ao processo *trainee*. Inclusive, durante um repasse, um membro relatou que esse processo está mais difícil do que o anterior, do que ela participou, conseqüentemente, o tempo necessário para executar as tarefas será maior (conforme diário de campo). Ademais, deparamo-nos com a hostilidade dos candidatos à nossa presença, sentindo-nos tantas vezes *persona non grata* quando tentávamos nos aproximar de alguém ou de algum grupo, e em toda oportunidade precisávamos pedir autorização para observar o que acontecia. Sobre esse ponto destacamos uma manhã em que fomos orientados a não comparecer a empresa, porque haveria uma reunião geral, a qual não podia ser presenciada.

No princípio do terceiro dia das observações, fomos convidados para uma reunião imediata com a vice-presidente e a diretora do DGP. Nesta, foi-nos apresentado um termo de compromisso para que assinássemos (cópia desse termo, sem identificação da empresa, consta entre os anexos). O termo registrava os nossos deveres para com a EJ e os direitos da diretoria da empresa. Constava no termo e foi explicado pelas representantes da empresa que: (1) seria deixado a cargo de cada membro responsável por repasse ou curso a decisão quanto à possibilidade de este ser observado, dado que a política da empresa preza pela sigilosidade; (2) não nos seria permitido entrevistar os candidatos do processo *trainee* que foram eliminados nas quatro etapas anteriores ao rodízio, o que foi justificado por a empresa ter, só recentemente, conseguido equilibrar a demanda para o *trainee*. Assim, seria desaconselhável qualquer interferência externa no processo, por arriscar a participação desses sujeitos nas

seleções futuras, gerando falsas expectativas e/ou prejudicando a imagem da EJ com os alunos. Os outros pontos do termo de compromisso já foram anteriormente explorados neste capítulo.

O receio de permitir que realizássemos as entrevistas com os candidatos do processo *trainee* que foram eliminados nas quatro etapas anteriores ao rodízio parece ter origem no mesmo fundamento da procrastinação no processo de deliberação referente à licença para realizar a pesquisa. Consideramos que tal fundamento é o receio de que a pesquisa fosse desenvolvida fora da alçada de controle da diretoria da EJ, uma vez que as quatro primeiras etapas do processo *trainee* (apresentação da empresa, redação, dinâmica de grupo e entrevista) ocorrem além das fronteiras da empresa, dificultando o seu domínio sobre o que seria falado e ajuizado pelos sujeitos, tendo em vista que a entrevista pode ser uma oportunidade para a reflexão a respeito daquilo que se vivencia.

Perante as condições impostas, a pesquisa proposta mostrou-se irrealizável. Desse modo, revisamos, com a anuência da orientadora, o objetivo da pesquisa e a forma de abordar o objeto em mira, mantendo o mesmo – a EJ.

Retomando o objetivo já descrito na introdução, a pesquisa efetivamente realizada se propôs a analisar as violências vivenciadas durante o período de atuação em uma empresa júnior. Em especial, pretendemos, a partir do empírico, descrever e ponderar as violências interpessoais e simbólicas relatadas pelos sujeitos de pesquisa, tendo em vista que tais violências podem estar explícitas ou não nas falas.

Não sendo mais possível acessar os sujeitos que atuavam, presentemente, na EJ sem o cerceamento de sua diretoria, optamos por não nos limitar a estes e entrevistar também os ex-membros da empresa. Para estabelecer comunicação com os novos sujeitos de pesquisa, solicitamos à diretora do DGP o banco de dados de ex-membros da empresa, o qual foi



disponibilizado apenas depois de vários dias de espera, estava, porém, desatualizado, sendo assim pouquíssimo útil. Recorremos, então, aos contatos que já possuíamos e a indicação de outros por parte dos primeiros. Além desse recurso, realizamos cadastro no *site* de relacionamentos *Orkut*, para contatar possíveis entrevistados, por meio das comunidades da EJ e de ex-membros.

Realizamos 20 entrevistas de história oral, sendo elas realizadas com três membros ativos e 16 ex-membros e um ex-colaborador. Esses 19 membros foram selecionados na intenção de representar as várias equipes e realidades que existiram na EJ durante os seus 16 anos de existência, sendo entrevistado desde o membro-fundador até um membro-*trainee* recém-ingresso. E o ex-colaborador também foi escolhido por considerarmos sua participação muito relevante, pois realizou vários trabalhos que foram muito bem avaliados, mas não ingressou como membro da empresa.

Além dessas entrevistas de história oral, foram entrevistados também três professores que acompanharam toda a história da empresa e os membros da coordenação da EJ (presidente e vice-presidente), com vistas a auxiliar na construção de um panorama que contextualizasse as violências vivenciadas. Enfatizamos que a busca por artifícios que possibilitassem reconstruir minimamente a história da EJ foi necessária, primeiramente, por não ser disponibilizado nenhum material que nos fornecesse dados secundários, apesar de eles terem sido exaustivamente requisitados, e também no intento de situar contextualmente a fala dos sujeitos e, assim, melhor as compreender.

As entrevistas de história oral foram realizadas entre julho e outubro de 2008, com base em um roteiro semi-estruturado, 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.

As análises, explicitadas no tópico seguinte, ocorreram conforme a operacionalização da técnica hermenêutica-dialética, acompanhando as orientações de Minayo (2008), já descritas no item 4.2.3. Tais análises foram desdobradas na crítica imanente do particular estudado, com vistas à ideologia da administração, enquanto universal.

## 6. ANÁLISE DOS DADOS EMPÍRICOS

O presente capítulo tratará da exposição e análise dos dados coletados durante a investigação empírica. Na primeira parte, construiremos um sucinto panorama histórico do Movimento Empresa Júnior e da EJ, buscando contextualizar as violências. Logo após, perscrutaremos as violências interpessoais e simbólicas vivenciadas.

### 6.1 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

O Movimento Empresa Júnior iniciou-se em 1967, a partir da iniciativa de um grupo de discentes franceses interessados em adquirir experiência profissional e aprimorar os seus currículos. Assim, decidiram fundar uma associação que possibilitasse aos graduandos realizar projetos de consultoria em negócios (*business*), aliada as suas atividades de estudo. Foi então estabelecida a primeira empresa júnior do mundo: Junior ESSEC Conseil (<http://www.jadenet.org/about/history/>).

O conceito de Empresa Júnior se espalhou pelo meio acadêmico francês, sendo estabelecidas organizações nesse formato em escolas de engenharia, administração, comunicação, agronomia, entre outras faculdades da França. Tanto que, em 1969, foi criada a Confederação Nacional das Empresas Juniores (CNJE) para representar os interesses comuns das empresas francesas integrantes do Movimento Empresa Júnior. Nessa formação inicial, associaram-se pouco mais de 20 empresas, mas, com o tempo, esse grupo foi se fortalecendo e ganhando novos adeptos. Alguns anos depois, as conquistas da CNJE foram significativas, conquistando

um *status* específico para as empresas juniores perante o Estado, uma regulamentação de impostos especial e proteção para a marca *Empresa Júnior* na França ([http://www.fejece.org.br/historico\\_trajetoria.htm](http://www.fejece.org.br/historico_trajetoria.htm)).

Na década de 80, o modelo francês se consolidou internacionalmente, expandindo-se para países como Suíça, Bélgica, Espanha, Estados Unidos e Brasil. O número de empresas juniores, em 1986, já beirava a centena. Havia 99 organizações, as quais abarcavam 15 mil graduandos, desenvolviam três mil projetos de consultoria e faturavam 40 milhões de francos ao ano (<http://www.brasiljunior.org.br/historico.php>).

Especificamente no Brasil, a filosofia do Movimento Empresa Júnior se difundiu e angariou adeptos a partir de 1988. O primeiro entusiasta foi o então diretor da Câmara de Comércio Franco-Brasileira, Sr. João Carlos Chaves, quem iniciou, em 1987, um trabalho com alguns estudantes da Fundação Getúlio Vargas e da Fundação Armando Álvares Penteado, visando aproximá-los das empresas juniores européias para conhecerem e adequarem o seu modelo de organização à realidade nacional. Logo, em 1988, foram instituídas a Empresa Júnior da FGV e a Júnior FAAP, cronologicamente nessa ordem. Ressaltamos que, à distinção das empresas juniores européias, as brasileiras foram beneficiadas por um baixo custo de manutenção, dado que a maior parte delas se instalou e passou a contar com a estrutura das faculdades nas quais seus membros graduavam (MATOS, 1997; <http://www.fejepar.org.br/Site/Index.asp>).

Como estado pioneiro, São Paulo já contava, em 1990, com sete empresas juniores, as quais se uniram e fundaram a Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo (FEJESP), seguindo o exemplo da CNJE. O propósito da FEJESP era de representar as organizações federadas, conservá-las coerentes com os princípios iniciais e garantir a unidade no Movimento Empresa Júnior ([http://www.fejece.org.br/historico\\_trajetoriabr.htm](http://www.fejece.org.br/historico_trajetoriabr.htm)).

Entre os trabalhos para difusão da filosofia do Movimento Empresa Júnior, no ano de 1991, alguns representantes da Empresa Júnior da FGV fizeram uma apresentação, no XVII Encontro Nacional de Estudantes de Administração (ENEAD). Os empresários juniores discorreram sobre a história e o conceito de empresa júnior e, também, a respeito do funcionamento da empresa em que trabalhavam. Na platéia dessa palestra estava uma dupla de graduandos de uma instituição de ensino superior pública da região sudeste do Brasil – atual sede da EJ. Os discentes ficaram interessados na proposta.

“A gente queria aprender administração na prática e lá nós não tínhamos administração na prática, tinha a teoria e na prática, nos estágios, a gente praticamente não via a administração. Era uma prática operacional de mão-de-obra barata, então a gente não está formando para ser isso. Quando então a gente descobriu que existia a tal da empresa júnior, aí, então é isso...” (entrevista de E6).

Eles se aproximaram dos palestrantes, após o término, pediram algumas informações, tiraram dúvidas e solicitaram o acesso aos documentos elaborados para a constituição da Empresa Júnior da FGV. Essa demanda se devia ao interesse explicitado pela dupla de fundarem em sua faculdade uma empresa júnior. Os palestrantes mostraram-se pouco solícitos e negaram o acesso, justificando ser a Fundação Getúlio Vargas (FGV) distinta da instituição da dupla, que é uma autarquia. Assim, disseram eles, os documentos da Empresa Júnior da FGV não teriam qualquer utilidade para os desígnios da dupla de alunos.

“Também foi um desafio aquele negócio da FGV, se eu estivesse com ele hoje eu ia até agradecer, porque mexeu com os nossos brios, eu acho que isso também foi importante” (entrevista de E6).

A dupla em questão não abdicou de seu propósito diante da recusa dos colegas da FGV. Buscaram outros contatos, inclusive em empresas juniores sediadas em outros países, e desenvolveram o estatuto da empresa júnior. No entanto, as dificuldades para a fundação da empresa não se limitaram a questões legais. Eles faziam parte da primeira turma efetiva de

graduandos em administração de empresas da universidade. Desse modo, não contavam com algum professor que fosse formado em administração, o que dificultou o acesso aos conhecimentos necessários para se estabelecer uma empresa. Não havia na biblioteca livros que versassem sobre administração de empresas –

“Só tinha livro do Chiavenato, antigo, mais nada, nada, nada”  
(entrevista de E6).

Não dispunham nem mesmo de qualquer espaço ou material de trabalho que a faculdade pudesse lhes disponibilizar nesse primeiro momento. A faculdade em que estudavam passava por um momento de crise política mediante as divisões de poder a que o departamento de ciências econômicas precisou se adequar, inclusive com a mudança da nomenclatura da faculdade, graças à criação do departamento de ciências administrativas e, assim, seus professores não apoiavam a implantação de uma empresa júnior. A maior parte dos alunos do curso de economia também não apoiava nem aderiu à causa, sendo eles em número muito maior que os alunos de administração, pelas mesmas razões dos professores e por estarem envolvidos com estudos em seu recém-criado núcleo de pesquisa. O reitor da universidade também era contrário à idéia por entender que não seria aquele o momento ideal (entrevista de E6).

“Aquele iniciozinho foi importante porque ninguém ouvia falar de empresa júnior, quer dizer, a gente só tinha como um paradigma, eu me lembro que eu até falava, era a da FGV de São Paulo, como eu vim de lá... E como a empresa tinha uma estrutura, então eles foram buscar esse conhecimento para poder entender. A faculdade aqui era incipiente, o curso de administração não era nada. Então eles foram muito visionários, naquele momento, de construir esse tipo de laboratório de aprendizado, para poder mudar a cara do curso e terem um instrumento de melhoria, de capacitação dentro do próprio curso. Eles sentiram esta necessidade naquele momento” (entrevista de E10).

O processo todo de negociação com as várias instâncias acadêmicas durou quase um ano. Nesse tempo, houve uma nova eleição para a diretoria da faculdade, o que favoreceu a empresa júnior, e o vice-reitor passou a apoiar a constituição da empresa. Bastava, agora, que os alunos votassem na denominação que ela teria e que, em assembléia, aprovassem o estatuto. O nome foi escolhido e o estatuto, aprovado, este último com grandes dificuldades. Então, em 15 de abril de 1992, a EJ foi oficialmente fundada. O escopo de trabalho dessa organização centrava-se no desenvolvimento de projetos para consultoria administrativa, e o público-alvo da empresa eram pequenas e médias empresas e empreendedores da região, sendo este destino de seus serviços tão expressivo que compunha o nome da empresa na época. A empresa contava, então, com seis membros. Não dispunha de qualquer recurso material e foi instalada no mesmo espaço em que funcionava a copa da faculdade.

“Uma salinha bem menor do que essa, dois por dois no máximo, e aí foi mais ou menos esta a criação da empresa júnior” (entrevista de E6).

Depois de constituírem a EJ, coube a projeção do que seria feito –

“somos uma empresa, então o que a gente tem que fazer aqui?” (entrevista E6).

A primeira tarefa de seus membros foi a divisão da empresa em áreas operacionais (Projetos, *Marketing*, Finanças e Gestão de Pessoas) e a designação de um responsável por desenvolver os processos de cada uma delas. Logo após, principiaram o recrutamento dos alunos que ingressavam no curso de administração para participarem como apoiadores da empresa júnior na gestão e no desenvolvimento de projetos.

“Nós dividimos em departamentos, departamentalizamos a empresa júnior, burocratizamos ela. Cada departamento tinha suas funções principais, cada um ficou responsável por cada departamento e ficou responsável por apresentar projetos. Esta forma foi a que a gente encontrou até de possibilidade de trabalho inicial, porque a gente

tinha também... Todo mundo caminhando pro final do curso e a gente tinha que passar a empresa júnior, nossa principal preocupação era legalizar a empresa júnior, dar um ‘ponta-pé inicial’, iniciar as parcerias e repassar para os próximos colegas a continuidade da empresa júnior” (entrevista de E6).

Nessa primeira gestão, não foram desenvolvidos projetos de consultoria. A equipe de empresários juniores, unicamente, contatou empresas da cidade em vista de estabelecer parcerias. No começo, as organizações contatadas foram aquelas com as quais já se tinha alguma abertura, geralmente, por ser aonde algum membro ou seu amigo estagiava. Ademais, efetivaram uma parceria com outra empresa júnior sediada na mesma cidade, com a promessa de trocarem indicações de clientes, em períodos de alta demanda (entrevista de E6).

As atividades descritas foram desenvolvidas no transcorrer do primeiro semestre de 1992. Passado esse período, os membros da empresa precisaram se dedicar às atividades que competiam ao final do curso de graduação, por isso, selecionaram os seus sucessores para a gestão da EJ.

“Mas foi um processo rápido. Provavelmente, não, com certeza não foi o melhor, mas foi o que foi viável, para dar continuidade. Então, o processo foi muito rápido mesmo, entraram algumas pessoas e, a partir daí, eu perdi o contato com aquilo. Porque eu passei no processo seletivo de uma empresa, no final do sétimo período indo para o oitavo [final do primeiro semestre de 1992] e eu fui trabalhar nessa empresa. Então, eu me lembro da eleição, eu me lembro da posse etc. E aí, foi aquela confusão toda. O treinamento foi aquele treinamento mini, supermini treinamento: a empresa é essa; é assim que nós funcionamos; tem que fazer isso assim, assim, assim, assado. A gente passou a informação que a gente tinha, os parceiros e os contatos. O treinamento foi basicamente institucional, vamos dizer assim, não foi um treinamento operacional. O operacional a gente também estava aprendendo, então foi um repasse de conhecimento assim de forma mais ampla” (entrevista de E6).

Logo após o estabelecimento e a sucessão em sua gestão, a EJ passou por uma fase de pouca visibilidade e baixa produtividade. Nesse período, entre agosto e dezembro de 1993, a



empresa afastou-se das atividades acadêmicas, a ponto de muitos entrevistados julgarem que ela havia paralisado ou que nem mesmo existisse.

“A EJ não existia na minha época. Eu lembro que quando eu entrei em 1993 a EJ estava nessa hibernação que eu estou te falando. Porque é muito comum isso, a gente começa um projeto, mas já no fim da faculdade e aí forma, vai fazer algum estágio ou vai estudar para concurso e aquilo pára. Então, a EJ não existia em 1993, eu posso te garantir isso” (entrevista de E7).

“Eu também fiquei sabendo muitos, até, anos depois que houve esse *gap*, essa paralisação entre aspas. Porque não houve uma paralisação, uma empresa, ela não paralisa, ela continua, mas ela está sem atividade, vamos dizer assim. Então ela deve ter ficado sem atividade porque ela não devia estar com projeto e provavelmente o próprio conceito de empresa júnior ainda estava sendo sedimentado e a faculdade, politicamente, ainda não era todo corpo docente e discente que apoiava a empresa júnior. Talvez por essas causas todas, ela deve ter estagnado um pouco, mas eu acho que é até natural isso” (entrevista de E6).

“Eu entrei na EJ em 1995... porque a EJ estava parada. Ela foi aberta em 1992, parece que foi feito um trabalho só, a gente pelo menos só achou isso, só tinha um trabalho que tinha sido realizado, era uma pesquisa de mercado” (entrevista de E5).

De acordo com as informações obtidas, os membros da empresa, nesse período, ocuparam-se de constituir uma estrutura para a empresa e executaram o primeiro projeto de consultoria. Esse projeto foi, inclusive, encontrado pela equipe seguinte, conforme percebemos na fala já explicitada de E5. Nessa época obscura, para alguns,

“era um grupo pequeno. O primeiro projeto, pelo que eu me lembro, era de uma padaria. Era um trabalho de *marketing*, que era para melhorar o atendimento e a estrutura da padaria e uma parte financeira, um pouco disso também. E aí, eu orientei este primeiro projeto, a coisa começou a andar e a empresa começou a ganhar uma cara. Logo em seguida eles se formaram, obviamente, que aí entra aquela coisa, vai mudando...” (entrevista de E10).

Nesse ínterim, em 1993, foi realizado o 1º Encontro Nacional de Empresas Juniores (ENEJ), na cidade de São Paulo. Este foi o impulso para que as diversas outras federações fossem

gradativa e sucessivamente criadas, incluindo a do estado de origem da EJ ([http://www.fejece.org.br/historico\\_trajetoriabr.htm](http://www.fejece.org.br/historico_trajetoriabr.htm)).

Voltando à história da EJ, é possível que tenha havido uma ruptura efetiva no andamento das atividades durante quase todo o ano de 1994. Isso se percebe ao considerarmos a fala de um dos entrevistados.

E aí nós resolvemos então retomar a EJ, do jeito que ela estava e pensar o que era consultoria, como é que a gente ia fazer isso, quanto a gente iria cobrar... Passamos este primeiro momento aí, no final de 1994 para 1995, discutindo e, em 1995, a gente lançou o serviço, deve ter sido em abril, mais ou menos (entrevista de E5).

E ao levarmos em conta que a equipe de que E5 fazia parte foi a que sucedeu aquela que realizou o primeiro projeto de consultoria.

“O ‘D’ fundou, quem criou uma estrutura foi o grupo do ‘T’ e a profissionalização começou, efetivamente, com o ‘R’ e o ‘G’ e os outros que os sucederam. E foi criando esta estrutura que hoje a gente assiste” (entrevista de E10).

A re-fundação da EJ foi protagonizada por um grupo de graduandos vinculado às pesquisas do mesmo professor de *Marketing* que orientou o primeiro projeto da empresa. Em diálogos com tal docente, esses alunos cogitaram retomar o projeto inicial, que estava engavetado. Dada a sua proximidade com a área de *Marketing*, os projetos de consultoria produzidos nessa gestão foram principal, mas não exclusivamente, em tal área (entrevista de E7).

“Isso surgiu do ‘R’, uma pessoa específica, que leu sobre o MEJ, que tinha sido lançado, acho que pela FGV em São Paulo. Aí começou a estudar sobre isso, achou interessante, chamou o ‘G’ e o ‘J’, que eram da turma dele. E aí eles resolveram lançar a idéia na faculdade. Daí varias pessoas se interessaram, e na hora que viram a dificuldade... No final foram só mais eu e o ‘P’, que era da minha sala, pra gente começar esse projeto” (entrevista de E5).

Esses alunos iniciaram suas atividades na EJ durante os últimos meses de 1994. Nesse período e durante todo o ano seguinte, trabalharam para reestruturar a empresa e criar alguns

procedimentos. A estrutura departamental da empresa foi modificada, sendo os novos departamentos: *Marketing*, Finanças, Gestão de Pessoas e Organização Interna. Apenas um projeto foi desenvolvido, durante o ano de 1995, sendo ele na área de *Marketing* e indicação de um dos professores. O foco comercial era a elaboração e aperfeiçoamento de propostas, bem como dos instrumentos que lhe eram correlatos, como precificação, definição de prazos etc.

“Quando nós assumimos a empresa, nós gastamos muitas reuniões, falando sobre isso. Nós pensávamos assim: ninguém que entrar aqui vai ter coragem de dar algum projeto para esta empresa. Isso não é uma empresa de consultoria” (entrevista de E9).

A partir do sucesso do primeiro projeto, outros alunos se interessaram pela EJ. Iniciou-se, então, uma demanda espontânea e aleatória de candidatos a membros para a empresa. O número de projetos foi aumentando, as propostas foram se efetivando e a estrutura física da empresa foi sendo incrementada. A EJ mantinha-se como uma empresa que não remunerava a sua equipe, mas passou-se, então, a valorizar o lucro e o estabelecimento de um caixa mínimo para viabilizar melhorias nas condições de trabalho e financiar cursos e outras maneiras de capacitação para seus membros.

“Nós começamos a perceber que a empresa júnior não era para remunerar as pessoas, mas ela tinha que ter outro tipo de remuneração, e essa remuneração era a aprendizagem. E ter saldo de caixa e ter lucro era muito importante para poder patrocinar isso. A gente fazia... eu lembro que na minha época, nesse período todo, nós chegamos a fazer uns três cursos. [...] Teve um encontro de empresas juniores que a EJ pagou para todos os membros irem, tinham as palestras, tinham os livros também. Era um computador, daqui a pouco eram dois computadores, duas impressoras, tinha um terceiro computador... Então, a gente proporcionava um tipo de acesso, um tipo de condição para o aluno, que ele conseguia perceber isso como um *plus*, ou seja, esta é a contrapartida ao meu trabalho gratuito. Ele percebia que ele de fato estava ganhando mais do que a empresa, porque ele estava se tornando um profissional, estava aprendendo a fazer alguma coisa” (entrevista E9).

Houve até um projeto em que os membros e colaboradores foram remunerados, uma vez que este exigiu a sua dedicação integral, o que incluía mesmo a demissão de alguns de seus empregos formais. Contudo, isso teve prosseguimento por considerarem que poderia se desviar daquilo que deveria ser o cerne de atratividade da organização, isto é, o aprendizado (Entrevista de E9).

“Principalmente em um processo seletivo, as pessoas passam a buscar a remuneração, mas não o aprendizado. Aí a gente viu que deu certo com a gente, mas que não daria certo na hora de contratar. Porque quem entrou já tinha interesse na EJ, aí depois com a remuneração, então quem entrasse poderia ter interesse na remuneração. Queríamos que focasse no aprendizado” (entrevista de E5).

Essa equipe permaneceu na empresa até o final de 1996. Neste ano, eles se inscreveram e ganharam o prêmio de melhor empresa júnior de seu estado, promovido pelo Sebrae. Além disso, entre as suas práticas internas, a que se destacou foi o estabelecimento de um processo *trainee*,

“porque nós sabíamos que havia um tempo de vida pra nós mesmos e aí a gente tinha que desenvolver uma forma de colocar as pessoas nesses cargos: de coordenação, de direção de área...” (entrevista E5).

Durante esses sete primeiros anos do Movimento Empresa Júnior no Brasil, de 1988 a 1995, em termos quantitativos, o movimento se expandiu consideravelmente. Estabeleceram-se 100 empresas, número atingido na França, país de origem do MEJ, só depois de 19 anos – entre 1967 e 1986 ([http://www.fejesp.org.br/empresa\\_junior/mej/perguntas-frequentes/76-como-o-movimento-empresa-junior-surgiu.html](http://www.fejesp.org.br/empresa_junior/mej/perguntas-frequentes/76-como-o-movimento-empresa-junior-surgiu.html)).

Paralelamente, em meados da década de 1990, no contexto empresarial brasileiro, difundia-se a chamada cultura do *management*<sup>11</sup>, proveniente de um movimento gerencialista pela

---

<sup>11</sup> Tal cultura apresenta vários traços semelhantes ao que chamamos de ideologia da administração, explicitada no tópico 2.3.3, intitulado: do mundo administrado às empresas juniores.

flexibilização dos modelos de produção e adequação das organizações nacionais à economia globalizada. Tal cultura consolida novos valores e comportamentos, sendo parte deles resgatados da cultura vitoriana e voltados para a eficiência e o sucesso. A gestão passa a ser encarada como imprescindível para a manutenção e o aperfeiçoamento, o que garante aos gerentes um pretenso direito de administrar em prol de resultados. No contexto de uma sociedade marcada pela cultura do *management*, que transcende o âmbito empresarial e impregna o tecido social, a excelência e a qualidade tornam-se centros de reverência. Sobre a cultuação da excelência são difundidos ideários de que, pela iniciativa pessoal, os sujeitos teriam a oportunidade de progredir profissional e socialmente; e sobre a veneração da qualidade apregoa-se que as organizações deveriam ser geridas a fim de asseverar o máximo de controle, eficiência e competitividade e que as tecnologias gerenciais possibilitariam racionalizar as atividades institucionais (WOOD JR; PAES DE PAULA, 2006). Os sujeitos se inserem, nesse todo, conformados a uma nova modalidade de contrato social, regido pelo comprometimento e pela participação, e sacramentado pela vinculação e não alteração por eles frente ao *status quo*, cumprindo-lhes reproduzi-lo e aperfeiçoá-lo (PAES DE PAULA; WOOD JR, 2002b).

A conjuntura empresarial influencia a gestão da EJ, que se direciona para o aperfeiçoamento e reconhecimento da excelência e qualidade de seus trabalhos. A premiação agenciada pelo Sebrae e conquistada pela EJ em 1996, motivou as gestões seguintes a investir em programas de gestão da qualidade. A primeira ação institucional direcionada para o aprimoramento da gestão da qualidade foi o ingresso de seus membros no programa de Qualidade Total promovido pelo Sebrae, em 1997. Entre as ações voltadas para o aprimoramento da qualidade e padronização de seus serviços e processos, a EJ inseriu um cargo de *staff* em seu organograma, denominado Representante da Direção, ao qual incumbe zelar pela utilização de normas técnicas e pela difusão do conceito de qualidade por todos os gestores da empresa,

abrangendo seus aspectos operacionais internos e o relacionamento com a sociedade e o ambiente. Para este, distintamente dos cargos da direção, não se é eleito, mas escolhido pela coordenação (presidente e vice-presidente) da EJ, que, em regra, não o faz sem prévia consulta à diretoria. Outra ação, no mesmo sentido, foi a alteração no enfoque do departamento de Organização Interna, que passou a se chamar departamento de Gestão da Qualidade (entrevista de E21).

Como consequência do trabalho voltado para a garantia da qualidade na prestação de serviços e da padronização de seus processos, em julho 2001, foi certificada pela norma ISO 9001:1994, tornando-se a primeira empresa júnior do mundo a obter tal certificado (material institucional, propriedade dos pesquisadores).

Segundo o presidente da gestão em que a EJ foi certificada,

“a ISO foi um processo de uns dois anos de duração, desde o começo até receber o certificado. Passou de gestão em gestão. Os cursos são caríssimos. A EJ conseguiu dinheiro junto à reitoria, vinte mil reais. É caro mesmo. A EJ não chegava nem perto de ter esse dinheiro, na minha época não chegava. Então a reitoria deu o dinheiro e a gente fez a certificação em parceria com o CRITT” (entrevista de E4).

Essa informação foi corroborada pelo entrevistado E10, com algumas ressalvas, porém, quanto à importância da certificação para a empresa.

“Se a gente observar bem, é um marco? É. Porque é um marco formal. Mas digamos que dentro da própria dinâmica da empresa, ela já tinha os seus processos consagrados, rotinizados. Sempre houve um grande cuidado de sistematizar, de organizar, de ter transparência. O ganho da ISO foi uma visibilidade externa. Eu acho que isso aí foi muito importante. A empresa, a partir daí conseguiu chegar em nível nacional, dentro da própria instituição [Universidade]. Quer dizer, o reitor, não, a reitora que ficou oito anos... Houve um reconhecimento institucional que legitimou a nossa empresa e que, a partir daí, ela serviu de paradigma para as outras empresas. A nossa empresa júnior, ela é um *benchmarking* para todas as outras empresas, mas ela sempre foi assim. Porque ela sempre teve uma postura profissional, desde sempre. Então o marco foi só externo, porque aqui dentro este

trabalho já era consagrado e ela só vinha crescendo, sempre ultrapassando os seus limites e as suas fronteiras, pegando projetos muito interessantes. É como eu sempre falo, a criatividade empreendedora de seus membros que vislumbrou essa possibilidade de internalizar um instrumento de qualidade para viabilizar e dar sustentação. Na nossa visão, quando ela foi construída, era ser reconhecida em nível regional e nacional. E nós alcançamos isso” (entrevista de E10).

Posteriormente, em 2002, a EJ adequou sua gestão da qualidade e migrou para a certificação ISO 9001:2000, atitude novamente pioneira (material institucional, propriedade dos pesquisadores). Nesse mesmo ano, a gestão da empresa instituiu um programa de responsabilidade social que se destina a alocar graduandos das diversas faculdades da cidade, incluindo os da Universidade em que ela se sedia, como voluntários, em instituições assistenciais cadastradas. Nessas instituições, os alunos desenvolvem atividades variadas, no intuito de auxiliar e aprimorar as funções por elas desenvolvidas (*site da empresa*).

Ainda em 2002 e em 2003, a EJ conquistou dois títulos que outorgavam a sua proeminência municipal e estadualmente (material institucional, propriedade dos pesquisadores).

Encetaram-se, em 2002, conversações a respeito de um núcleo de empresas juniores da Universidade. A criação de tal núcleo mirava aumentar a união das empresas juniores da universidade para que elas tivessem o apoio necessário para fundar seus empreendimentos. No ano seguinte, as discussões se intensificaram, e outras empresas aderiram ao grupo. Então, foram criadas coordenadorias, as atividades foram divididas e foi desenvolvido um programa de nivelamento e capacitação para as empresas associadas. O núcleo foi então lançado como órgão técnico e consultivo no estudo e solução dos problemas relacionados aos membros filiados e para a integração, o envolvimento multidisciplinar e a capacitação de seus membros, a fim de alcançar um alto nível de qualidade nos serviços prestados. O papel da EJ nesse núcleo se destaca, uma vez que a ele compete a sua coordenação geral (*site do núcleo*).

No dia 1º de agosto de 2003, durante a comemoração dos 15 anos de Movimento Empresa Júnior no País, foi fundada a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, denominada sinteticamente Brasil Júnior. Tal confederação foi instituída com vistas à integração das empresas juniores do Brasil e ao fortalecimento das federações estaduais ([http://www.fejece.org.br/historico\\_trajetoriabr.htm](http://www.fejece.org.br/historico_trajetoriabr.htm)). A federação do estado em que se estabelece a EJ se associou e, em decorrência, a empresa também.

Com o passar do tempo e a profissionalização da sua gestão, a EJ alterou sua designação, passando a ser chamada exclusivamente pela sigla (que precisa ser omitida por fins éticos). Isso, pois ela não restringia mais sua clientela-alvo a pequenas e médias empresas como no começo. O mercado da organização expandia-se também para além das fronteiras da cidade e região e ela se consagrava entre as mais reconhecidas empresas de consultoria e, principalmente, entre as empresas juniores (material institucional, propriedade dos pesquisadores).

Os membros da instituição na qual a empresa tem suas instalações também reconheceram sua atuação.

“No início, o meu conceito da EJ era muito elevado. Eu achava que ela fazia um trabalho extraordinário, coisa que eu não tinha visto na USP, não existia isso lá. Eu achava que os meninos eram muito ousados de, apenas com a graduação... Porque na USP eu já convivía com os mestrandos e doutorandos fazendo os projetos de consultoria e com os professores. É que eles, apenas na graduação se aventuravam tanto, queriam fazer tanto e faziam. Faziam um trabalho redondo, que aprendia, que melhorava a vida das pessoas” (entrevista de E7).

O foco em qualidade dado pela EJ foi também reconhecido nos anos de 2004 e 2005, quando a organização participou do prêmio local de qualidade e produtividade, conquistando, nos dois anos, medalha de prata (material institucional, propriedade dos pesquisadores).



No domínio internacional, em 2004, foi realizada a primeira Conferência Mundial de Empresas Júniores, graças a uma parceria entre a Brasil Júnior e a JADE - *European Confederation of Junior Enterprises* ([http://www.fejece.org.br/historico\\_trajetoriabr.htm](http://www.fejece.org.br/historico_trajetoriabr.htm)).

A estrutura departamental da empresa, que até então era composta por quatro departamentos – Qualidade, Marketing, Finanças e Gestão de Pessoas –, foi revista e dois novos departamentos incorporados: Projetos e Responsabilidade Social. Ressaltamos que, em origem, a organização tinha o departamento de Projetos, porém com função diversa deste criado, uma vez que inicialmente ele tinha como foco a gestão de qualidade dos projetos. Já o atual busca aprimorar e reter conhecimentos técnicos, que são desenvolvidos nos trabalhos de consultoria. Logo no ano seguinte, tal estrutura foi arranjada novamente<sup>12</sup>. Assim, o departamento de Responsabilidade Social perdeu o seu posto e tornou-se um núcleo, bem como outros três núcleos foram criados: excelência em gestão, eventos e movimento empresa júnior. O Núcleo Responsabilidade Social tornou-se responsável por promover ações voltadas para a disseminação e incorporação de valores, aliando a capacitação dos alunos a uma perspectiva de contribuição social, que atenda as partes interessadas. Ao Núcleo de Excelência em Gestão compete promover a inovação das práticas de gestão, prêmio de qualidade, algumas auditorias extras e tal. O Núcleo de Eventos incumbe-se de organizar e promover eventos. E o Núcleo de Movimento Empresa Júnior encarrega-se das interfaces da organização com as demais empresas juniores e com núcleos, federações e congregações, em âmbitos local, estadual, nacional e internacional. Acrescentamos que esses quatro núcleos são interdepartamentais, ou seja, compostos por pessoas de todos os departamentos e das diversas hierarquias. Cada um tem a sua liderança que, comumente, é um membro experiente, sem necessariamente ser um membro da diretoria ou da coordenação. Esse líder é indicado pela coordenação, com o apoio

---

<sup>12</sup> Sobre a estrutura hierárquica da organização, ver página 74.

da diretoria, e os integrantes dos núcleos são alocados a cada gestão por uma decisão semelhante e concomitante à alocação departamental (entrevista de E3).

Na esfera do Movimento Empresa Júnior, a partir do ano 2006, a EJ se consolidou como uma referência. Em 2006, ela obteve prêmios por *cases* vencedores na Conferência Mundial de Empresas Juniores (COMEJ) em Eindhoven (Holanda). Em 2007, recebeu os prêmios da Federação das Empresas Juniores do Estado de Minas Gerais (FEJEMG), da Paraná Jr. e do Encontro Mineiro de Empresas Juniores (EMEJ). E, em 2008, os gestores da EJ apresentaram alguns *cases* no III COMEJ, realizado em Porto (Portugal); conquistou galardões no EMEJ; e no Encontro Sul-Brasileiro de Empresas Juniores (ESEJ) (*site* da empresa).

Em 2008, quando o Movimento Empresa Júnior completa 20 anos de existência no Brasil, existem cerca de 700 empresas juniores, em que atuam 23 mil universitários, desenvolvendo em torno de seis mil projetos por ano e faturando mais de 4,5 milhões de reais por ano. A maioria (mais de 50%) das empresas juniores é das áreas humanas, seguida por quase 30% das áreas exatas. Os cursos de graduação que despontam em volume de empresas juniores são Administração, Economia e Contabilidade (<http://www.brasiljunior.org.br/numeros.php>; [http://www.fejepar.org.br/Site/texto\\_conteudo.asp?ID=300](http://www.fejepar.org.br/Site/texto_conteudo.asp?ID=300)).

Neste mesmo ano, 2008, as fronteiras de visibilidade da EJ foram estendidas, porquanto a empresa foi agraciada com honras de relevância estadual e nacional, o primeiro contorno alude ao prêmio estadual de qualidade e o segundo, a um prêmio por destaque em competitividade entre as micro e pequenas empresas prestadoras de serviços do Brasil. Além do mais, em julho de 2008, a empresa teve seus processos auditados por uma empresa certificadora e foi recertificada na norma ISO 9001 (*site* da empresa).

Em entrevista com a coordenação da EJ, durante o segundo semestre de 2008, disseram eles que a EJ é tida em alta conta pelo mercado regional, graças a suas práticas socialmente

responsáveis, às parcerias que estabelece no intento de disseminar uma cultura de qualidade e dos próprios prêmios e certificações auferidas. Esta representação se estende ainda aos mercados estadual e nacional. Outras partes interessadas, tais como instituições, discentes da faculdade, demais empresas juniores e sociedade em geral, também apresentem uma excelente avaliação sobre a empresa, na opinião dos coordenadores.

Os membros da empresa hoje exercem cargos de grande relevância no Movimento Empresa Júnior, por exemplo: a coordenação geral do núcleo da Universidade e a diretoria administrativo-financeira e a gerência de operações da federação de seu estado (entrevista de E3).

E a sua aspiração, conforme a visão expressa em seu *site*, é de, em 2009, ser valorizada pelo mercado, pelos componentes da Faculdade e da Universidade em que está sediada e no MEJ, por seu trabalho e pelas habilidades de seus membros e colaboradores (*site* da empresa). Tal aspiração, conforme interpretação de E10, já foi lograda, antecipadamente.

“Hoje, a visão é ter uma preponderância e irradiar em nível internacional. E a gente já pode dizer que ela já alcançou isso também, a partir do momento em que foi na Holanda e apresentou case, foi agora para Lisboa e apresentou mais dois cases. Então a gente vê que esses são os grandes marcos, são as grandes conquistas, se legitima uma instituição feita por alunos. Desafiadora, ela vem ao longo do tempo se superando, a cada dia” (entrevista E10).

Antes de findarmos, parece necessário apresentar o contexto atual em que a EJ encontra-se inserida, especificamente, no que toca a Faculdade, Universidade e localidade em que a empresa se estabelece. A Faculdade em questão é composta por duas áreas de ensino e pesquisa Ciências Econômicas e Administração, os quais são bastante distintos. O curso de Economia, mais antigo e tradicional, tem um veio acadêmico e reflexivo mais proeminente, incluindo em sua estrutura de ensino e pesquisa um curso de graduação em dois turnos (matutino e noturno) e um mestrado acadêmico em período integral. Enquanto o curso de

Administração, bem mais recente, orienta-se fundamentalmente para uma formação tecnicista com vista a formação de mão-de-obra para o mercado de trabalho. Este apresenta, assim como aquele, um curso de graduação em dois turnos, turmas de graduação a distância e cinco cursos de pós-graduação *lato sensu*. Os professores de ambas as áreas são, em sua maioria, doutores, mas, distinguem-se quanto ao foco de suas pesquisas, haja vista que a área de Economia desenvolve trabalhos acadêmicos e escassas são as pesquisas em Administração, geralmente, de cunho gerencial. Os currículos dos bacharelados refletem tais configurações, as disciplinas de Administração focalizam a formação para o ofício, entendida por alguns como voltada para a prática, ao passo que a grade de matéria da Economia é orientada para uma formação mais analítica e reflexiva. Possivelmente, deve-se a isso o maior interesse por parte dos docentes e discentes em Administração pela empresa júnior e o enfoque dos graduandos e professores em Economia no núcleo de pesquisas.

## **6.2 ANÁLISE DAS VIOLÊNCIAS VIVENCIADAS**

No tópico em questão, abordaremos, respectivamente, as violências interpessoais e simbólicas vivenciadas pelos sujeitos durante o período em que atuaram na EJ. Lembramos que, a despeito de serem tratadas em categorias distintas, violência interpessoal e violência simbólica, tal divisão apresenta finalidades meramente analíticas, por considerarmos que seus conceitos revelam implicação mútua e tais manifestações da violência apresentam convergências empíricas. Assim, já neste capítulo apontaremos algumas interfaces e, no capítulo seguinte, estabeleceremos em maiores detalhes as interconexões, entre outros pontos.

### 6.2.1 Violências interpessoais

O presente capítulo versará sobre a análise das violências interpessoais vivenciadas pelos sujeitos, membros e ex-membros, durante o período em que eles atuaram na organização que é nosso objeto de estudo: a EJ. Tal análise se dará a partir dos dados empíricos coletados por meio das histórias de vida.

Retomamos, a título de elucidação, o conceito de violência interpessoal que adotamos: a violência interpessoal advém do ato de agredir o sujeito física e/ou discursivamente e/ou por atitudes e comportamentos prejudiciais, sejam eles propositados ou não. Tal manifestação de violência se desenvolve, necessariamente, durante a interconexão de duas ou mais pessoas, pontual ou recursivamente, no ambiente de trabalho. Os impactos dessa violência são: a degradação de aspectos e/ou relações atinentes ao trabalho, à vida pessoal e/ou às relações; bem como a manifestação de doenças psicopatológicas.

Por agressões físicas entendemos violações do corpo humano, via exercício de força física que implique lesão ou cause dano a um sujeito e por agressões discursivas, produções discursivas que causam prejuízo por intermédio da linguagem a um sujeito, seja pelo desmantelamento de sua identidade, imputando-lhe um sentimento de inferioridade, pela opressão, ou por outra forma de ataque, injúria, mágoa ou avaria subjetiva, em consonância com Catley (2003). Já por agressões causadas por comportamentos, concebemos os prejuízos originários de um conjunto das reações que se podem observar num indivíduo e por agressões motivadas por atitudes, afrontas advindas de predisposições de outrem para reagir de maneira negativa.

Trataremos, primeiramente, do relato de agressões discursivas acontecidas na EJ entre os anos 2001 e 2002.

“Na diretoria, por conta desta cultura da EJ, rolava um quebra-pau mesmo, de bater na mesa, gritar, apontar dedo na cara. Eu vi muito isso lá. E isso me assustou. ‘Caramba, é assim?’ Aquilo foi um baque para mim, eu não esperava que as pessoas levassem tão a sério assim, vamos dizer assim. Isso me chocou porque eu não esperava isso dentro de uma empresa júnior, não combina, né?” (entrevista de E4).

Observe que o entrevistado explicita esses embates como algo corriqueiro e, quase, normal na relação que se estabelecia entre os diretores. Tal comportamento, inclusive, gera espanto nele, uma vez que parece esperar menor extremismo por parte daqueles que estavam em uma posição hierárquica superior e que, desse modo, deveriam ter maior maturidade para encarar os eventos. Ele enfatiza também que aquela era uma empresa júnior, a qual tem por preceito fundamental o aprendizado, o qual em regra pelo erro.

Ocorreu apenas esse relato de violência exclusivamente discursiva. Nos demais, ela foi associada a comportamentos, dos mais diversos. Assim, os trataremos em conjunto com as violências pautadas por comportamentos. Cabe-nos, antes, discutir as violências que são marcadamente físicas, as quais retornarão, também, posteriormente, associadas a violências arroladas em comportamentos. O primeiro relato nos remete ao período entre os anos de 1995 e 1996.

“Teve uma situação muito engraçada com uma colega nossa, colega mesmo, entrou com a gente. E nesse dia, tinham cinco para a seleção, mais ela que estava num cantinho. Aí a menina [que era nossa colega] entrou com a mochila e colocou a mochila no colo. Daí alguém [da EJ] pediu: ‘empresta-me a sua mochila’. Ela: ‘não’. [Esse] alguém: ‘empresta-me a sua mochila’. Ela: ‘não’. Ela [, o alguém da EJ,] pegou a mochila dela e tomou a mochila dela. Eu me lembro que isso foi desastroso, porque simplesmente ela perdeu totalmente o chão, ela ficou simplesmente... era outra pessoa. Aí foi muito mal na entrevista. E a gente sabia que era uma menina muito boa, muito responsável e tudo mais” (entrevista de E9).

Note que, desde o início da fala, o entrevistado busca suavizar o constrangimento que uma colega sua sofreu durante um processo seletivo realizado pela gestão da EJ, da qual ele participava. O empresário júnior simplesmente “arrancou” a mochila, o que denota algo como tomar a força e contrariamente a vontade da pessoa. Esta última parte é, inclusive, explícita por E9, uma vez que a sua colega negava repetidamente ceder a dita mochila. As consequências também foram explícitas, sendo elas a desestruturação emocional da candidata e o prejuízo em seu desempenho, sendo que o entrevistado a julgava boa.

Outra violência física foi relatada e abonada por um professor. Esta se passou na EJ entre os anos 1998 e 1999.

“Teve um presidente que pegou um livro e bateu na cabeça de um membro e falou assim: ‘você é burra’. Pá! [onomatopéia da batida]. Nós chamamos, conversamos com ele, mostramos. Mas ele se achava muito rigoroso com ele mesmo. A menina acabou saindo da empresa. Ela não ficou. Ela não suportou. A gente disse assim: ‘primeiro que você não poderia ter feito isso, porque não é um padrão que você tem, você está mudando o seu comportamento’. Ele reconheceu o erro, ele mudou e ele aprendeu com o erro. Então a gente viu muitas coisas acontecerem em nível comportamental. Claro, é um processo de crescimento. E esse indivíduo, ele era excelente, foi um dos grandes presidentes que a empresa teve. Mas ele era... Ele como tinha um rigor com ele mesmo, ele tinha um rigor com as outras pessoas, ele não admitia, entre aspas: ‘incompetências’ ou ‘negligências’ ou ‘erros’. Nisso ele puniu a pessoa de uma forma errada. Mas ele aprendeu depois. Foi bom. E foi bom para a pessoa [vítima] porque ela viu depois que tinha problemas, enfim. Ela também não estava muito internalizada na própria cultura da empresa. E ele estava nervoso. Hoje está muito bem, trabalha na ‘X’. Cresceu também, enfim, cada um com o seu espaço de crescimento e aprendendo com os erros” (entrevista de E10).

Essa violência além de física é também discursiva. Como se não bastasse o sujeito utilizar-se de sua posição hierárquica para se sentir no direito de bater em uma pessoa, ainda exacerba seu ato a agredindo verbalmente, a fim de rebaixá-la. Como consequência, a estudante saiu da empresa, enquanto o violentador lá continuou, como presidente e sem punição qualquer.

O docente em questão ainda tenta justificar as ações do tal presidente, dizendo que ele estava nervoso, que depois se arrependeu e aprendeu e que tudo se deveu ao fato de ele ser muito rígido consigo mesmo e com os outros. Entretanto, tais explicações em nada minimizam ou desculpam a situação passada. O presidente é, então, advertido pelo professor, mas porque estava mudando o seu comportamento, como se este fosse o núcleo do problema. O fato de o entrevistado sugerir que um padrão de conduta agressiva anterior poderia justificar o comportamento do presidente pode ser entendido como um indício de como ocorrem os mecanismos de naturalização.

E, por fim, somos informados de que a vítima internalizou a acepção do violentador, que passou a se considerar co-responsável, porquanto não internalizou a cultura da empresa. Destacamos esse ponto, pois nos delongaremos a seu respeito na sessão seguinte, que trata de violência simbólica. Devemos perceber, desde já, a imposição de uma adequação do sujeito à cultura da EJ e a exclusão daqueles que não se submetiam e se submetem.

Trataremos, a partir desse ponto, das violências pautadas por comportamentos. A primeira delas data do ano 2002.

“Eu fiz um texto que ia entrar no relatório final, isso marcou pro resto da vida, extremamente pesquisado, visto e revisto por professor, autorizado: ‘Não, está legal, é isso mesmo’. O membro mais experiente do projeto olhou e falou: ‘beleza, é isso aí’. O outro colaborador consultor olhou e gostou também. E outra pessoa que estava também no projeto, pegou leu e falou: ‘Não, eu não gostei não’. E eu: ‘pô, mas todo mundo gostou’. E ela: ‘Não’. Aí marcou tudo com *shift* e apagou tudo. Ninguém fez nada, porque só estava eu e ela e já estava feito. Mas ninguém aprovou, é claro” (entrevista de E18).

A descrição de E18 explicita o desrespeito de um membro da EJ para com o trabalho apresentado por um colaborador-consultor. Aquele rejeitou o texto do outro, sem nem ao menos conceder-lhe uma justificativa ou oportunidade de revisão, não obstante ser o intuito



da vinculação de um colaborador a um projeto o tirocínio desse sujeito. Em tal circunstância destacam-se, além da imposição pelo membro de sua avaliação arbitrária do colaborador, a condescendência ou resignação do restante da equipe de projeto frente ao fato, que nada fizeram mesmo tomando conhecimento.

No ano de 2004, sucederam-se os constrangimentos descritos a seguir, os quais são típicos indicativos de perseguição ou, para certos estudiosos, de assédio moral.

“Depois eu fui saber que eu fui alocada no departamento de finanças, mas que o departamento ficou muito revoltado. Ninguém me queria lá. Os diretores aceitaram, o novo e o antigo, mas os membros não. O departamento de finanças era um departamento pesadinho, o que eu entrei. E eram pessoas que o tempo inteiro tentavam me atrapalhar. Pra ser sincera, eles ficavam o tempo inteiro tentando me mostrar que eu não era capaz ou que eu não conseguiria ou me dando coisas demais, sendo supercobrada. Coisas do tipo... Tinham algumas atividades, por exemplo, o departamento de finanças tinha que comprar as coisas para suprir a empresa, e a gente fazia um rodízio das atividades. E aí, teve um dia que faltou copo na EJ. Sabe, isso foi motivo para uma reunião de departamento e todo mundo falando que isso não podia, que o copo não podia faltar, que isso era uma coisa de extrema importância. ‘Imagina uma multinacional faltando copo descartável’. Eles transformavam um erro meu (todo mundo erra, né?) em uma coisa gigantesca, em uma coisa enorme, tipo: ‘você errou!’. Era essa a minha percepção, por mais que eu tentasse me esforçar, eu não conseguia fazer o que eles estavam querendo. Hoje, depois que eu saí da EJ, é que eu comecei a entender o que estava acontecendo. É porque eles não estavam me querendo lá dentro, não é porque eu deixei de comprar copo. Era uma birrazinha que eles tinham. Eles achavam que eu não era apropriada para o departamento. Com o tempo, eu fui conquistando eles, pessoalmente, e esta perseguição se transformou em: ‘a gente quer que você seja uma pessoa boa, porque a gente acredita em você’” (entrevista de E11).

A alocação da entrevistada no departamento de finanças da organização estudada, consoante seu relato, é marcada por uma sucessão de eventos destinados a impeli-la a abandonar a EJ. Tal postura decorre da suspeita ou negação de sua capacidade profissional, independentemente do esforço empreendido por E11. Em princípio, tais sujeitos se utilizam de artifícios descabidos e que são supervalorizados para alegar uma não-competência dela.

Com o transcorrer do tempo, a afetividade se instaura nas relações e os reprodutores da violência passam a justificá-la com o subterfúgio da ensinadela, obliterando a sua percepção.

O caso seguinte é mais recente. Aconteceu em 2006 na EJ e se desenrolou ao longo de toda uma gestão, que corresponde a um semestre.

“Foi nesta gestão que aconteceu a coisa que mais me marcou. Eu era RD, a minha área era sozinha, e acabou que eu escrevi sozinha, porque era eu sozinha na área. Daí eu fiz inteiro um case, um estudo de caso, da ISO 9001, falando né e tal... Daí mandei o case pro evento mundial, pro encontro mundial de empresas juniores. Foi aprovado, então vamos para o encontro mundial. Foi uma festa. A reitoria deu o apoio financeiro para viabilizar a ida. E na ida, eu, desde o começo, achei que eu fosse. Eu vou apresentar, é a minha área, eu que escrevi o case, então eu que vou lá apresentar. Aí: ‘não, você não vai apresentar’. A coordenação é que falou. Aí foi tenso, foi um mês de gestão... A empresa inteira ficou... Nem ficou fofoca, ficou bem aberto assim. As pessoas perguntavam: ‘você não vai não? Por quê?’ e eu dizia: ‘por causa da coordenação’. Eu mesma evitava falar. Daí foi o pior período. Quando eles me falaram, eu falei que não, que eu não concordava, que eu tinha que ir, por razões óbvias, que não tinha justificativa para eu não ir e apresentar o trabalho. Era uma parte técnica e inclusive eu participei do trabalho. Quem trabalhava com a ISO, com o sistema de gestão da qualidade era eu. Todo mundo conhecia, sabia muito, mas se existia algum critério técnico pra negócio, seria eu. Aí eles responderam que não, que quem representa a EJ é a coordenação. Eram duas passagens. Aí fica assim: ‘Ah, mas não precisa de dois, né?’. Todo mundo concordava, a diretoria me apoiava em um certo número. Um ficou encima do muro, e não se queimou, e os outros me apoiavam abertamente. Até nesse momento, não houve um embate. Em um mês ou mais de reunião, toda reunião vinha pra pauta, aquele climão na empresa e eu lá firme. Eu estava tentando pelas vias do ir convencendo de que o negócio não tem pé nem cabeça. Mas já estava me preparando assim: ‘se não der certo, eu vou pelas vias... Vou na reitoria e abro o jogo’. Aí ia virar um escândalo, mas, se precisasse, eu faria isso. Estava disposta mesmo. E estava insustentável a situação, os membros sabiam e muitos ficaram chateados. Alguns deles falavam comigo que se colocavam na situação. E espalhou para a faculdade e tal. Aí o negócio foi... e reunia... Até que eu cansei do negócio, vi que não ia dar. Estava pronta para ir na diretoria da faculdade e na reitoria, aí a família dizia: ‘não, não se queima, porque na faculdade você é uma contra sei lá quantas pessoas que podem... a gente não sabe a reação das outras pessoas lá, na hora de te defender. Então não se queima, tem a sua graduação toda aí pela frente’. Eu falei: ‘tá, mas aí eu saio da EJ’. Eu não iria continuar lá nessas circunstancias, nessa injustiça. Foi aí que eu chamei a coordenação e anunciei: ‘eu não vou ficar’. Anunciei a

minha saída, nem queria usar isso de barganha. Já era o fim da gestão. A empresa não é minha, a ISO não é minha, então vai apresentar. Quando eu falei que estava saindo, eles sentiram o peso que... ficaram com medo da imagem deles enquanto coordenação. ‘Não, não, a gente dá um jeito de arrumar a sua passagem’. E eu mantive o pé e falei não. Eles queriam que a EJ bancasse a minha passagem e eu falei: ‘com o dinheiro da EJ eu não vou, a Universidade já está ajudando e não tem que tirar dinheiro da empresa para pagar para mim. Se tiver que pagar para alguém quem mais precisar ir, vai ratear para todo mundo. Se eu for, eu tenho que ir com a verba que a Universidade deu pra isso’. Aí tiveram mais não sei quantas reuniões e, no final das contas, uma das verbas da Universidade veio para mim. Então fomos eu e a coordenação, presidente e vice. A EJ pagou uma parte e a pessoa bancou a outra. Foi na Holanda isso. E eles foram mesmo para passear, para fazer *tour* na Europa. Mas eu fui, apresentei. Tudo muito velado mesmo. Na boa educação, fomos juntos, sem estresse, sem clima, sem barraco. Ficou um clima chato o resto da gestão, mas depois eles saíram, porque acabou a gestão deles...” (entrevista de E15).

A longa descrição foi necessária para explicitar as dificuldades contrapostas para a concretização daquilo que era o direito da entrevistada. Evidenciamos a priorização ou não questionamento da exacerbada vaidade dos membros da coordenação e de seu desígnio ilegítimo, em detrimento da entrevistada. Ademais, o recurso utilizado para que a justiça fosse feita também é passível de questionamento, uma vez que este não se direciona à efetivação do que era lícito, mas financia a futilidade de uma coordenação que desejava somente fazer *tour* pela Europa. Novamente visualizamos o imobilismo dos demais membros da EJ diante do estabelecimento de uma situação violenta. Nesse caso, por um respeito ou medo exagerado da hierarquia, associado à resignação da entrevistada que, mesmo depois de tal experiência, permanece na empresa, conforme dito em outro momento da entrevista, por mais um ano. É possível que os membros da EJ tenham agido como “tiranetes”, esperando que, em situação semelhante, também fossem apoiados, assim como apoiaram os “tiranos”, o que revela, de certa maneira, a lógica da reprodução da violência.

Essa mesma questão hierárquica marca, direta ou indiretamente, os próximos trechos de entrevistas. Aquele principia na data de uma gestão da EJ em 2004.

“Tudo que eu fazia não era reconhecido. Fiz um controle de indicadores pro nosso departamento. Uma coisa super bem bolada. E eu fui apresentar aquilo... O ‘T’, o meu diretor, que sempre gostava de inovações, nem ligou. Mas assim, pra não achar que não era bom, o ‘C’ que era membro do departamento, chegou assim: ‘muito bacana, vamos implantar isso. Isso vai ser ótimo pro nosso departamento’. E ele não falou nada. Então eu comecei a perceber que o que eu estava fazendo, ninguém estava se importando, muito pelo contrário. Aconteciam coisas ali dentro da EJ que me deixava super chateada. Por exemplo, o fato da chave do gaveteiro, que pegaram. Porque eu esqueci a chave do gaveteiro na mesinha do computador, pra mostrar que eu não poderia esquecer a chave. Pegaram dinheiro dentro do gaveteiro, a diretoria resolveu fazer isso, sumiram com o dinheiro. E o pessoal na hora que eles foram fazer as contas lá viu que estava faltando R\$200,00, uma coisa assim, e falaram: ‘E11 sumiu R\$200,00’. Eu disse: ‘Gente, foi o pessoal da diretoria, porque eu esqueci a chave aqui encima, na hora do almoço, então eles vieram aqui e pegaram só pra me fazer medo’. O gestor de pessoas tendo esta atitude, de pegar um dinheiro dentro do gaveteiro para eu aprender a não esquecer a chave encima da mesa do computador. E isso, passando isso pra empresa inteira: ‘está vendo como a E11 é irresponsável, está vendo como... Nossa E11 você fez isso?’. Eles começaram a focar em uma pessoa para a diretoria e tudo que ela fazia era muito legal e o que eu fazia... Comecei a sentir que a EJ estava me fazendo mal, porque você vai se esforçar para eles virem e sabotarem um pouco” (entrevista de E11).

Essa exposição refere-se a algumas ações das quais a diretoria em exercício se utilizava para danificar a imagem da entrevistada junto ao restante da empresa e para tentar convencê-la a não se candidatar à próxima diretoria. Isso tudo tendo em vista que tal diretoria apoiava outra pessoa para o mesmo cargo. Devido a interesses políticos, os diretores e em especial o de Gestão de Pessoas armam uma encenação para aterrorizar E11 e para que ela fosse vista como uma irresponsável pelos demais. Advertimos para a expressão da entrevistada quanto àquilo estar fazendo-lhe mal, como um resultado dos constrangimentos gerados.

Já a passagem seguinte tratará de desencontros e mentiras e remete ao ano 2003.

“Entrei para o departamento de *Marketing*, fiquei lá umas duas gestões, eu acho. Daí surgiu uma vaga pra Qualidade. Ia ter uma reunião geral e eu soube umas três ou duas horas antes: ‘V’, vai ter uma vaga na Qualidade, tal menino vai sair e tal...’ Aí eu entrei em pânico. É a oportunidade que eu tenho de ir para a Qualidade e tal. Aí

eu tentei falar com a ‘C’, que era a minha diretora na época, e ela com prova [para agendada] e ela não chegava. E eu desesperada, porque eu queria aproveitar a oportunidade. Aí, enfim, eu conversei com a diretora presidente da época, que era a ‘F’: ‘Fiquei sabendo que surgiu esta vaga, eu tenho interesse nela, o que eu faço, não sei o que...’. As coisas se atropelaram pela minha ânsia e tal. E foi aí que eu tive o atrito, porque foi assim [inaudível], em parte, foi para me tirar, para me culpar [inaudível]. Foi assim, de fazer reunião e falar comigo: ‘eu acho que ela não deve continuar, manda ela embora’. Eu falei: ‘gente, vocês decidem o que vocês quiserem. Eu posso ter agido na ânsia, naturalmente que foi errado. Eu falei com a diretora presidente e eu não respeitei a hierarquia. Mas foi uma coisa de boa fé, não houve a menor má-intenção, de magoar e de passar por cima de ninguém’. Eles acharam que eu articulei, assim, muito. E aquilo foi um baque pra mim, me espezinharam um pouco. O pessoal todo do *Marketing* não falar comigo, todo mundo me ignorar dentro da EJ. Mas aí resolveram me deixar continuar e eu fiquei mais um semestre, por aí, e acabei saindo”. [...] “E aí ela chamou a Qualidade e falou: ‘a E23 está com interesse e tal, o que você acha?’ ‘Ah, beleza e tal’. Aí comentaram com a minha diretora antes da reunião: ‘Ah, a E23 quer ir para a qualidade, falou que surgiu vaga e tal. E a diretora gostou da idéia’. Isso não foi anunciado, mas gerou um ‘fudunço’. A minha diretora não gostou. Só que ela não gostou e aí ela não teve uma postura muito profissional na época. Fez o departamento todo virar a cara pra mim, passou a situação da maneira que ela estava vendo. A presidente ainda virou, na época... eu não sei porque aconteceu aquilo, mas chegou no ouvido de todo mundo assim... E aí a presidente mentiu, falou que eu tinha – olha bem, vê se tem nexó – que eu cheguei para ela dizendo que a minha diretora já tinha aprovado. Foi uma confusão, uma confusão, que, na reunião de diretoria, eu tremia de raiva, mas eu falei tudo que eu queria. Eu virei para ela e falei: ‘F, você é mentirosa. Você está mentindo, eu não agi assim. Posso ter feito isso e isso errado, mas isso é mentira sua. Se você não quer assumir, o problema é seu’. Mas eu fui assim, tremendo. Já viu falar isso com a diretoria? Mas isso podia ir parar na justiça, mas só que o injustiçado ia a baixo... Mas aí ficou tudo bem e eu fiquei lá mais seis meses, na Qualidade” (entrevista de E23).

A violência patente no caso descrito caracteriza-se mais uma vez pelo apego à hierarquia. A entrevistada foi triplamente violentada. Primeiro, pela sua diretora que a caluniou com os demais membros de seu departamento e sem ao menos consultá-la a respeito dos fatos. Pelos seus colegas de departamento, que também aderiram ao discurso alheio e posicionaram-se contra E23. E pela presidente da empresa, que deturpou o ocorrido, livrando-se de qualquer responsabilidade ao culpabilizar a entrevistada. Contra o esperado, a entrevistada não se

conformou nem consentiu com o seu possível desligamento, desafiando a caluniadora, mesmo sendo ela a presidente. Contudo, a entrevistada E23, do mesmo modo que E15, relevou toda a situação (“aí ficou tudo bem”), se conformou com a violência sofrida e permaneceu na empresa por mais seis meses.

Durante 2004, a situação de pouco se alterara, tanto nas mediações departamentais quanto nas questões políticas.

“Picuinha. Tentar fazer parecer o que a outra fez ser pior. Ou tentar sabotar o trabalho do outro dentro do departamento, por politicagem mesmo. Política. Política mesmo, de ter que tentar ganhar votos em uma eleição. Aconteceu de gente tentar angariar voto mesmo. De falar mal do concorrente e tentar puxar... E chegar em um outro grupinho e também tentar se ajeitar no outro grupinho. Mas foi altamente punido por nós. A gente chamou a atenção, falamos que sabíamos de tudo. E a pessoa murchou e tomou as atitudes dela” (entrevista de E18).

Conforme expressa E 18, algumas relações na EJ encontravam-se permeadas pela competição. O entrevistado tem o cuidado de não entrar em muitos detalhes para não denunciar de quem se referia. Mas informa que ocorreram, quando ele estava na diretoria, disputas pouco leais em determinado departamento por interesse político, nas quais houve sabotagem e tentativas de prejudicar o trabalho alheio, violências estas que, ao menos dessa vez, foram punidas e liquidadas.

A narração imediata, assim como a de E23, necessita ser detalhada para melhor compreensão. Esta se refere a uma gestão do ano de 1998.

“Este episódio foi o único episódio da minha vida em que eu dei um soco em uma mesa. Esse episódio foi assim, o mais triste de toda a minha vida profissional, nunca passei por nada parecido. Espero não passar de novo, porque vai muito contra os meus princípios de trabalho. Tinham quatro pessoas envolvidas em um projeto com um cliente tal: ‘M1’, ‘M2’, ‘D’, ‘G’. O ‘G’, por acaso era o presidente da empresa. O ‘G’ é muito bom para mandar, mas é péssimo para coordenar, sempre foi. Mas ele é muito difícil, ele é muito

competitivo. E, por ser competitivo, você ganha em umas coisas e perde em outras. Em um ambiente como a EJ, perde-se muito. Então o que ele fez. Ele coordenava o grupo e ele centralizava as coisas, porque ele achava que, por ser o presidente e o cara mais antigo, ele sabia mais do que os outros. Então, ele retinha as informações, ele não passava pros outros três. E os três ficavam reclamando: ‘ele centraliza tudo e não deixa a gente fazer’. Aí eu chegava no ‘G’ e perguntava pelo pessoal e ele: ‘o pessoal não faz nada direito, então eu não passo nada para eles. Uma semana, duas semanas, três semanas... Faltando quinze dias para entregar o projeto, o cliente liga e ele não tinha feito porcaria nenhuma. E eu era de fora, era diretor de RH na época. Eu vendo que a coisa estava começando a ficar ruim, estava começando a soltar faísca. Aí, o que eu posso fazer? Eu fui conversar com o professor ‘Z’, lá no gabinete do CAD. Fui conversar mesmo: ‘Z está acontecendo isso, isso e isso. Nós estamos com um problema, a questão do tempo e tudo mais’. Nisso o ‘G’ me viu conversando com o ‘Z’ e resolveu escutar a conversa atrás da porta. Olha só. Escutou a conversa inteira e eu num tom de consulta. Ele abriu a porta da sala e falou assim: ‘você está querendo me destruir. Eu sou o presidente dessa empresa. Você não pode me apunhalar pelas costas desse jeito’. E saiu contando cobras e lagartos para tudo quanto era lugar. Aí eu fui lá e fui chamar ele na responsabilidade. E ele não aceitou de jeito nenhum e começou a gritar comigo no meio da EJ. Daí eu peguei e dei um murro na mesa assim [esmurra a mesa]. Eu lembro direitinho disso. Minha mão ficou roxa aqui. A única vez na minha vida. E aí eu dei um soco na parede. ‘Vamos parar com isso agora. Você pode parar com essa molecagem’. Aí sabe o que ele fez: ‘eu vou renunciar então’. Sumiu, ficou duas semanas sem ir na empresa. E aí o que eu tive que fazer, eu tive que buscar os meninos, os outros três, me colocar no lugar do ‘G’. ‘Gente o que é que falta fazer?’. ‘Falta isso, isso e isso’. Chamei o ‘Z’ que era o orientador do projeto. ‘Z, você me ajuda nessa. É isso aqui que tem pra fazer? Você me ajuda?’. ‘Ajudo’. E nisso fiquei sabendo que ele queria ficar acompanhando de longe. Aí quando o trabalho ficou todo pronto ele apareceu de novo. ‘Deixa eu ver se ficou bom’. E eu: ‘Ah, tudo bem. O contato com o cliente era dele e tudo’. Mas este episódio para mim ficou muito marcado, porque gerou um mal estar generalizado” (entrevista de E21).

O evento que E21 nos conta registra uma postura equívoca de mais um dos presidentes da EJ. Tal presidente, talvez por insegurança, violenta sua equipe de projeto ao impossibilitar seus membros de exercer em suas atividades e depreciar o trabalho e a competência dos mesmos. Como agravante, ele não cumpre tais obrigações a tempo e sobrecarrega a equipe, sem em nada ajudar, aparecendo apenas quando todo o trabalho estava concluído, para averiguar a

qualidade do resultado. Enfim, é ele quem apresenta o projeto, mesmo tendo somente dificultado a sua concretização.

Em paralelo, tal sujeito vigia e segue o diretor do DGP, quem nos concede esta entrevista, e trava com ele um embate, por E21 estar discutindo o problema que ele estava gerando. O presidente violenta discursivamente o diretor e tenta com chantagem sobressair na discussão, o que não redundava no esperado. Nada de efetivo, porém, acontece, mais uma vez um presidente é poupado. Ele se distancia por um tempo e retorna como se nada houvesse sucedido. Mais uma vez percebemos a cumplicidade da EJ com a manifestação de violência, por zelo ou temor àqueles que ocupam cargos de prestígio. Novamente se destaca o posicionamento final que o sujeito adota, depois de todo o acontecido, E18 consente (“Ah, tudo bem. O contato com o cliente era dele e tudo”) e transige com o comportamento do presidente, além de, como E23 e E15, permanecer na empresa.

Relacionado ainda à questão hierárquica, temos o discurso de E4.

“Uma coisa que existia forte na EJ, hierarquia. Presidente é presidente, diretor é diretor, membro é membro, *trainee* é *trainee*. E quem não respeitava essa hierarquia tendia a sair. Dentro da EJ, no dia-a-dia e na sala de aula, existia esse respeito [à hierarquia], esse medo de estar sendo avaliado, existia este sentimento de avaliação o tempo todo. Esse respeito por meio da cobrança está ligado à cobrança sim. Quero fazer bonito pra pessoa ver e isso repercutir para mim de tal forma, seja em uma promoção interna, seja em uma avaliação positiva” (entrevista de E4).

Nessa passagem, o entrevistado indica-nos a significação da hierarquia no contexto das gestões de 2001 e 2002 da EJ. Notamos também as repercussões interpessoais da instituição de um imaginário de respeito e medo associado à ocupação de determinados cargos. O imaginário instituído viabiliza a coação dos sujeitos ainda que fora dos limites físicos da organização. Mesmo na sala de aula, um diretor ou coordenador da EJ, que a princípio não deteria ali qualquer poder sobre um membro, é capaz de influenciar o comportamento de seu



subordinado. Observamos na circunstância descrita a relação entre indivíduos e a ocorrência de uma violência, que pode ser entendida como intimidação, decorrente da expectativa dos sujeitos por certa atitude de seus superiores hierárquicos, galgada na disposição que eles têm para agir de forma a lesar aqueles. Entretanto, tal violência, distintamente das outras que analisamos, não se estabelece apenas pela interação direta, tanto que não é necessária qualquer ação efetiva do diretor ou coordenador para a violência vigorar. Eis também uma manifestação de violência simbólica, da qual trataremos com maiores detalhes no item seguinte.

Findamos este tópico. Tal concisão se deve à escassez de menções ou insinuações envolvendo a ocorrência de violências interpessoais. Isso, possivelmente, por ser a interpretação dessa violência mais evidente e, portanto, suas experiências claramente entendidas como tal. A resistência em relatar violências interpessoais pode ser atribuída ao receio de macular a imagem da EJ, pela qual tantos zelam, mesmo que por razões ambíguas. Isso fica ainda mais patente quando notamos não haver qualquer menção ou insinuação de uma violência interpessoal por parte dos entrevistados que dela se desligaram há pouco tempo ou que nela ainda estão. Talvez, a necessidade de se enquadrar que eles se imputam seja tamanha, que nem mesmo as violências mais evidentes eles se permitem perceber. E aqueles que já se desligaram da empresa, normalmente, quando relatam alguma violência interpessoal da qual foram vítimas, terminam dizendo que “depois ficou tudo bem” e que permaneceram na empresa. Parece que, mesmo passado algum tempo, eles ainda anuem com a violência sofrida em prol do dito aprendizado que obtiveram. Fica claro, em várias oportunidades, o quão velados são os conflitos interpessoais na EJ. Muitos entrevistados, ex-membros da EJ, relataram que não presenciaram embates, mas estão certos de que eles ocorreram, por isso não puderam descrevê-los. De qualquer modo, como aqueles que lá estão supomos que estejam enquadrados. Em caso contrário, logo sairiam por ou contra sua vontade. Acreditamos que

qualquer violência explícita deve mesmo ser evitada. A consciência de manifestações explícitas de violência na organização poderia colocar a ordem em risco. Desejáveis são aquelas violências imperceptíveis e insidiosas, que modelam o homem conforme os preceitos da ideologia da administração, preparados para aceitar e aperfeiçoar o mundo administrado, também conhecidas por violências simbólicas.

### **6.2.2 Violências simbólicas**

O presente capítulo dará prosseguimento à análise da vivência de sujeitos que atuaram ou ainda atuam como empresários juniores na EJ, com base em ponderações sobre o empírico, que visam, designadamente, desobliterar as relações e contextos marcados pela violência. Especificamente, apreciaremos neste tópico 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 (pseudo-individualidade). Em síntese, tal violência se estabelece por intermédio da degeneração da projeção, identificação e individualidade dos sujeitos.

Conforme já indicado, essas três categorias de análise: falsa projeção, falsa identificação e pseudo-individualidade aparecem em geral associadas, dada uma propensão do indivíduo que, ao se identificar inadvertidamente com o *status quo* (falsa identificação), espelha o modelo socialmente instituído e difundido (pseudo-individualidade) e, diante disso, torna-se incapaz de divisar a origem de suas percepções, como auto-engendradas ou não-próprias (falsa projeção).

O percurso que traçaremos neste capítulo visa, essencialmente, contemplar os processos de injunção, encucação e reprodução da violência simbólica, sem encadeamento fixo, bem como algumas implicações de sua vigência. Não entendemos como viável uma esquematização do conteúdo que apresentaremos, já que os processos descritos não se encontram dissociados, mas relacionam-se tantas vezes de forma tal que impossibilita qualquer demarcação de fronteiras.

Ressaltamos que adotaremos, quando preciso, a análise conjunta de mais de uma passagem da mesma ou de distintas entrevistas a título de síntese e analogia.

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 se sucedem.

“Até final de 1998, comecinho de 1999, passou uma geração pela EJ que eu acho que não... Eu não vi passar outra depois. Foi a geração que me colocou para dentro da empresa. Foi uma geração que conseguiu um nível de cumplicidade muito grande, nós éramos amigos. E quando esta equipe começou a sair, eu senti muito e vi isso com reflexos dentro da empresa. Por conta de 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

subseqüentes. 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 mais elas tem 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 aceite 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 pára 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. Acho que o que eu tinha que ter eu já falei. 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, se concretiza até nas ações mais corriqueiras da cotidianidade, 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 pseudo-individualidade 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 auto-engendradas. 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 para comunidade, mas não para nós mesmos. Então era uma coisa muito forçada” (entrevista de E11).

Como percebemos, os integrantes da empresa apóiam-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 pseudo-individualidade. A instauração dessa pseudo-individualidade 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 transpôs 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 três entrevistados relatam suas percepções e o quão presente tal condição esteve em vários momentos da história da EJ.

“Eu acho muito interessante que eles têm uma cultura muito forte, de chamar a pessoa que vai mal, conversar com ela e inclusive demiti-la. Então quer dizer... Isso aconteceu e a gente vê muito as pessoas serem chamadas, as pessoas serem punidas por não estarem atentas com a cultura. Quantos não saíram ou foram convidados a sair, muitos. E eles sempre dizem: ‘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’. Então eu acho [que esse é] muito o papel de crescimento ali dentro. Para eles aprenderem. E eles lavam a roupa suja lá dentro. A gente não fica sabendo. Aí quando a gente vê, ah, porque que o indivíduo saiu, aí eles contam. Mas eles tomam essas decisões acertadas, discutidas, ponderadas, para colocar no indivíduo. Eles chamam e dizem: ‘você está indo bem nisso e você está indo mal nisso’. Isso é muito importante, eles dão *feedbacks* e não se puxa o tapete, o indivíduo é

que é responsável por ele mesmo. E essa conduta é monitorada. Então eu acho que isso é um grande fator de maturidade da própria gestão. Aqui não se deixa, aqui tem método, tem processo, tem rotina, tem um formalismo. Existe o prêmio e existe a punição, o ônus e o bônus. Eu acho que isso é importante nesse processo de crescimento em que a gente assiste. É a própria estrutura, é a própria dinâmica de trabalho, é a própria cultura que é internalizada” (entrevista de E10).

“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, acabar o 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 se vêem 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 pseudo-individualidade. Os mecanismos de falsas projeção e identificação e de pseudo-individualidade 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 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 pseudo-individualidade, o sujeito internaliza até mesmo a visão hegemônica a seu respeito, não sendo capaz de discernir entre a sua auto-imagem 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 conformavam ao padrão instituído e que são 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, por conta desta experiência inicial, do *trainee*. Então eu acho que isso repercutiu até eu sair da empresa. 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 encima 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.

Quaisquer desvios detectados no sujeito eram imediatamente repreendidos, mesmo aqueles que ocorreram por solicitação de alguém hierarquicamente superior ou com fundamentação lógica.

“Um dos eventos que talvez tenha mais me chamado a atenção para isso foi... Teve uma vez que eu tinha chegado um pouquinho atrasado na reunião de membros, aí eu estava na porta e a ‘C’ chegou e falou

assim: ‘Aqui, tem um pessoal de psicologia que quer conhecer a EJ, mas está todo mundo em reunião de membros. Você pode ir lá e apresentar tudo para eles?’; aí eu falei: ‘beleza’. Fui lá, apresentei toda a empresa e tudo o mais, depois a gente foi ali para a salinha e eu conversei com eles, durante todo o tempo da reunião. Aí eu voltei para a EJ. Alguns membros chegaram pra mim assim... tipo... falando assim: ‘por que você não foi na reunião de membros, é obrigatório’. Falei assim: ‘eu estava fazendo isso e isso porque me foi pedido’. E o pessoal: ‘reunião de membros é obrigação independente do que aconteça. Você tem que ir e pronto’. Eu falei: ‘é assim, né? Então está bom, beleza’. Deixei quieto, mas acho que foi a partir daí que eu comecei a... a coisa começou a mudar de figura. E tinha esses detalhezinhos, tipo: ‘você não fez isso direito’. E aí... o pessoal já te olhava torto. [Por exemplo?] Ah, por exemplo, esta questão de eu ter horário fixo para fazer as minhas coisas, o pessoal também já olhava torto. A questão de às vezes não ser meu dia de estar lá dentro e eu ir lá dentro vestindo bermuda e blusa comuns [(não-sociais)], 10 minutos, 15 minutos, só para conversar com alguém, tinha gente que olhava torto mesmo, na época...” (entrevista de E14).

O entrevistado E14 descreve três situações em que foi ou era recriminado por não cumprir à risca, durante o rodízio do processo *trainee*, as determinações ou expectativas dos membros da época. Notemos que a ele não era permitido nem ao menos ter compromissos pessoais e vestir-se conforme costume, quando não estava em ocasião de trabalho. E que estava ele submetido na organização a noções de autoridade ambíguas e conflitantes, uma vez que a norma e a exigência de um diretor divergiam por vezes, e tal situação descambava na repreensão de outrem, aquele que meramente se submeteu.

Como característico do processo de contenção do sujeito nas insídias ideológicas, temos o seu expreso envolvimento psicológico paralelo ao atinente às mediações já tratadas, sobre o qual discorreremos a partir de dois extratos de entrevistas.

“Eu acho que a palavra-chave é o comprometimento dos seus membros, é a vontade. Porque eu acho que sempre foi assim com a nossa empresa. Os membros criaram um amor tão forte que muitos ali... A gente até brincava, você vai se aposentar aqui. Então quando eles saíam... é tão interessante, porque parece que eles sofrem muito. É muito engraçado. E muitos não gostam nem de entrar. Saiu da empresa, passa pela porta e não olha. Porque eles se sentem, acho que aquele momento que eles viveram é uma grande catarse. Pode ser seis

meses, pode ser um ano, pode ser dois anos. Mas quem efetivamente deu o sangue... Eu acho que isso aí vai se perpetuando, porque as pessoas vão vendo e quem chega diz: ‘olha o que é que eu tenho aqui, olha a estrutura, olha o nome. Alguém fez isso e eu agora estou aqui e sou responsável por manter esse nome e fazer crescer, e dar a minha contribuição para que ela não caia ou que ela não tenha nenhum tipo de problema’. Então eu acho que é uma herança da cultura que se perpetua e se irradia. Porque a grande maioria do grupo que saiu, você vê, é choro, as pessoas têm um grande amor. Claro que não são todos, mas...” (entrevista de E10).

“Os assuntos começam a girar todos encima de projetos e de casos que aconteciam ali dentro, de conflitos que tinham entre pessoas. A vida começa a girar nesse processo, como um membro da EJ. Chega um momento em que você começa a acordar e dormir pensando naquilo, pensando nas pessoas: ‘o que fulano vai pensar?’. Vira uma politicagem muito grande e uma... e as relações passam a se basear encima de possíveis acontecimentos. ‘Se eu falar isso, fulano pode pensar desta forma ou vai pensar assim ou assim’. E eu tenho que estar preparado para respondê-lo de todas as formas que ele possa vir a imaginar o que eu vou falar. Se eu fizer isso a pessoa vai gostar ou não vai gostar e se a pessoa não gostar ela vai falar para tais e tais pessoas, porque elas têm uma certa afinidade. Então se eu estou comprando briga com um, eu não estou comprando briga com um, eu estou comprando briga com mais três. Estes três por estarem hierarquicamente superiores a mim podem influenciar no meu desempenho. E se eu não conseguir desempenho, eu não vou chegar aonde eu quero. Mas desse jeito eu vou agradar tais pessoas, mas estas pessoas não têm influência...” (entrevista de E13).

O entrevistado E10 explicita que o comprometimento dos sujeitos com as demandas institucionais decorrem da configuração de um “amor”, em seus próprios termos, pela EJ, próprio daqueles que “dão o sangue” nos trabalhos em que se envolveram. Isso se instaura por meio de vínculo e respeito à história, o que possibilita também a assimilação cultural como instrumento de manipulação. A figuração do choro representa bem a dificuldade dos indivíduos em se desprender daquela que se tornou, tantas vezes, uma centralidade para eles. Observemos também que E10 caracteriza o momento de ruptura dos sujeitos com a organização como “uma grande catarse”, isto é, como uma ocasião em que sucede, segundo os termos psicanalíticos, a sua conscientização quanto a uma lembrança fortemente emocional e/ou traumatizante até então reprimida. Esse depoimento parece, porventura, indicar que, após

se libertar da empresa júnior, o indivíduo seja capaz de refletir sobre sua vivência na mesma, até discernimentos que ele próprio se coibia de fazer.

Tamanho é o vínculo psíquico atrelado àquela realidade que o sujeito não é capaz dela se desligar, nem sequer em momentos que deveriam lhe ser imunes, conforme denota E13 e nitidamente se manifesta ao dizer que chega um momento em que se começa a acordar e dormir pensando naquilo, pensando nas pessoas. Apesar de menos evidente, o constrangimento psíquico do sujeito e seu ajustamento derivado são orientados pela desvirtuação da identificação e projeção dos sujeitos, que dimana em uma pseudo-individualidade, pela incorporação plena da heteronomia<sup>13</sup>. Em paralelo, o sujeito é ainda atormentado pelas atitudes que podem provir de uma violência interpessoal, graças ao estado de constante alerta em que ele se encontra.

Para melhor elucidação do envolvimento psicoemocional dos sujeitos inseridos no contexto da EJ, ponderaremos sobre o caso seguinte.

“Impactou mais isso internamente, o lidar eu com aquilo. Foi mais comigo mesmo. A minha cobrança pra fazer bem feito os trabalhos e tal. Muito mais interna do que no meu contexto. Exatamente por causa da insegurança. Então eu sofria, ficava preocupada, tensa, ansiosa com esta pressão para se destacar. E para mim, principalmente, porque não era o meu perfil ficar lá competindo diretamente com alguém. Isso é conflituoso porque você dialoga com a sua personalidade, você entra em conflito com a sua personalidade. ‘O que eu vou fazer? Eu entro no jogo ou não?’. É difícil, esta parte é complicada, pra mim foi” (entrevista de E15).

A passagem relatada por E15 faz referência ao conflito psíquico que ela travou quando diante do compelimento para se adequar nos padrões sócio-historicamente estabelecidos na EJ. A consciência dos constrangimentos que envolviam e eram imperativos naquele contexto passam a colidir com o desejo que ela explicita de se inserir e ser aceita. Não consta nesse

---

<sup>13</sup> Entendida como condição de pessoa ou de grupo que receba de um elemento que lhe é exterior, ou de um princípio estranho à razão, a lei a que se deve submeter.

trecho, mas a entrevistada opta, enfim, pela conformidade negando a veracidade de sua consciência.

Os processos avaliativos do mesmo modo compactuam e auxiliam nesse enquadramento e monitoramento dos sujeitos, indicando positivamente quanto mais eles estiverem ajustados à realidade, incapazes de discernir criticamente as verdades e as falsidades do real dado.

“Nas avaliações de desempenho o sujeito tinha que ser de 8 a 10. Como é que é isso? Você pega um moleque de faculdade que não sabe nada de nada. Você o joga para dentro de uma empresa e vai exigir: postura profissional, liderança, iniciativa, senso de organização, comprometimento... 8, 10, 8, 10, 8, 10... O que é isso? Eu sempre fui muito contra isso e ainda sou. É claro que você tem alguns parâmetros técnicos que você tem que seguir. Agora, comportamentalmente, você exigir de um moleque uma postura superior àquela que muito executivo de empresa, por aí, não tem. Pra que isso? Qual é o limite disso? Está errado. Eu não sou nem vou ser favorável a este nível de exigência exagerado, por mais competitiva que a empresa tenha que ser. Essa competitividade não pode anular o indivíduo de ser quem ele é. E a empresa júnior, hoje, tenta fazer isso, em minha opinião” (entrevista de E21).

“A avaliação de competências foi muito importante, porque o colaborador, eu pelo menos quando cheguei à EJ, eu nunca tinha tido um emprego profissional, então as atitudes que eles esperavam de mim eu não sabia como respondê-las ou como demonstrá-las. Então a avaliação foi muito importante pra mim pra isso, pra saber o que eles esperavam de mim para eu poder me comportar daquela forma. No início, eu conhecia muito poucas pessoas dentro da EJ, o meu contato era muito restrito. Então eu era muito fechado, bastante tímido, tinha um pouco de vergonha de chegar para as pessoas. Então com o tempo, conhecendo melhor a empresa e sabendo quais eram as competências que eu tinha que desenvolver ali dentro, isso foi ficando mais fácil pra mim. Eu fui aprendendo a atender àquelas expectativas que eles tinham em relação a mim. Por exemplo, no início eu ficava pouco tempo na empresa, fazia muita coisa em casa e era até necessário que eu ficasse mais na empresa para que eles acompanhassem o meu trabalho. Então, com o tempo eu já pude ficar mais tempo lá pra poder atender aquilo que era esperado” (entrevista de E1).

O *padrão-EJ* fundamenta-se em parâmetros rígidos para o enquadramento dos membros e agregados da empresa, que, como ressalta o E21, se destina, no geral, a jovens universitários e solapa a sua individualidade, conformando-o a um arquétipo profissional.

Interessante é justapor as duas análises dos entrevistados, tendo em vista que o primeiro (E21) atuou na EJ entre 1997 e 1999 e que a segunda (E1) permanece no quadro de membros. Enquanto E21 consegue estabelecer críticas à densidade das demandas por desempenho exigidas do sujeito, possivelmente por já ter rompido com aquela realidade e com seus constrangimentos há tempos, E1 destaca apenas a positividade da avaliação existente.

Percebemos claramente, na fala de E1, uma leitura parcial e endeusadora das condições vigentes, em termos mais precisos, a falsa consciência que circunscreve as suas análises. Ela relata os parâmetros estabelecidos para o seu enquadramento e o dos demais, como algo positivo, que a auxilia a se entender e a se comportar em conformidade com as expectativas da gestão organizacional. Ponderamos que tal leitura firma-se, primeiramente, em uma identificação que despreza qualquer crítica ao objeto a que se direciona, na incapacidade de divisar a respeito daquilo que lhe é imposto, sendo tal entendido como o desejo dela e, por último, na necessidade de se formatar à semelhança do modelo instituído para não ser preterida e, então, eliminada do contexto a que aspira integrar. A falsa consciência e a cumplicidade da entrevistada com a sua dominação podem ser exemplificadas pelo seguinte trecho.

“Então com o tempo, conhecendo melhor a empresa e sabendo quais eram as competências que eu tinha que desenvolver ali dentro, isso foi ficando mais fácil pra mim. Eu fui aprendendo a atender àquelas expectativas que eles tinham em relação a mim” (entrevista de E1).

A encucação dos preceitos que relacionamos à ideologia da administração, bem como o monitoramento e a cobrança de um comportamento alinhado, com ênfase para a formalidade e

para um desempenho superior, estabelecem um panorama em que se torna necessário uma dedicação excessiva e, quiçá, exclusiva do sujeito à organização. Vários relatos nos informam sobre essa necessidade. Apresentaremos alguns.

“Todas as gestões tiveram membros com grande comprometimento efetivo. Muitos namoros se acabaram, por incrível que pareça. Porque se ficava efetivamente, tinham pessoas que chegavam às 8 horas da manhã e só saíam às 22 horas. Então isso daí sempre foi uma grande realidade da empresa. E muitos falavam: ‘minha mãe não me vê; o meu pai cobra presença no almoço, que eu não posso; o meu namorado ou a minha namorada eu não vejo já tem uma semana, e ela até brinca que eu troquei ela pela empresa’. Há muito estas falas, estas falas são muito recorrentes. ‘Mas eu posso dizer que eu estou priorizando a minha carreira, eu estou aprendendo, eu não abro mão, eu prefiro acabar o meu namoro mesmo’. Então você viu isso de forma muito intensa ao longo desses anos todos. Isso nunca deixou de acontecer. Isso é uma realidade. Isso é um fato. Então se você pensar bem, a gente, veja assim, um dos pontos fortes sempre foi este. De gente ter que dormir lá para terminar um projeto. Eu acho que no início, como foi muito difícil o processo de consolidação, as pessoas todas indubitavelmente tinham isso e eu acho que isso se perpetuou depois. Porque as pessoas sabem que elas têm que fazer, porque se elas não fizerem... E o interessante é que cada gestão quer melhorar o índice da outra, então entra numa competição sadia. Então a gente pode dizer que é uma ‘coopentição’ [cooperação + competição] dentro de um processo de crescimento. Todos que estão ali querem ser melhores do que o outro e, por isso, se cria essa dedicação total ao processo. Que efetivamente... de mudar a sua vida pessoal por completo. Seja em nível de família, seja em nível de relacionamento afetivo. Mas eles vêm nisso um grande ganho. Não tem quem não veja. Inclusive os pais. Quando a EJ fez um momento, um café e chamava os pais para conhecer a empresa. Muitos pais me falavam: ‘Meu filho mudou, ele é outra pessoa. Então, eu agradeço a empresa’. E você vê isso muito claramente o processo de crescimento do indivíduo e os pais vendo isso. A empresa júnior, em muitos casos, ela mudou a vida de pessoas” (entrevista de E10).

“Outra coisa que também me chamou muita atenção foi o ‘estar na EJ’, eles tinham que te ver, eles tinham que te ver lá dentro. E isso pra mim não fazia nenhum sentido, mas eu entendia que ‘então eu tenho que estar na EJ’. Apesar de não entender, eu via que eu tinha que buscar fazer isso, mas, ao mesmo tempo, eu não tinha tempo pra fazer isso. Então eu ficava sentada na mesa lendo alguma coisa, porque tinha que ler. Então as pessoas tinham que ficar ali lendo manual e aquilo para eles, eles já estavam satisfeitos por isso. Pra mim não fazia sentido, mas eu sabia que dentro daquele processo era importante, então eu tinha que fazer” (entrevista de E11).



“Esse pessoal todo estava estudando, estagiando e na empresa júnior. Tudo ao mesmo tempo e eram poucas pessoas. Então ninguém queria ficar doente, inclusive, não dava tempo para ficar doente” (entrevista de E6).

“Essa dinâmica do terceiro turno. Sempre teve terceiro turno na EJ. Sempre teve o tal do projeto a noite e aquela coisa toda. Então, essa dinâmica do comprometimento com o cliente, foco no cliente, foco no projeto, não fazer por fazer. Fazer porque quer aprender” (entrevista de E9).

“Alguns brilhavam fortemente, tinham uma grande paixão, dormiam aqui. Quantas vezes, para fechar um projeto eles dormiam encima da mesa e era interessante. Aí você chegava e eles: ‘não, virei a noite, mas... E estou continuando porque tem que entregar o projeto’. Era aquela coisa da vontade e de fazer valer e cumprir um prazo. É interessante o que a gente viu, e eu vi muito acontecer” (entrevista de E10).

Uma análise conjunta dos últimos quatro fragmentos de entrevistas nos informa o emprego de empenho exagerado dos membros da EJ para a concretização de suas tarefas, que passa a ser imperativo não apenas pela cobrança externa, mas pelo próprio sujeito comprometido com os preceitos do contexto em que inserem. As concessões de ficar na empresa além das possibilidades e precisão (E11), de não se permitir nem mesmo adoecer (E6) e de trabalhar além do horário estabelecido (E9), o que inclui dormir ou “virar a noite” na empresa, são arrazoadas como imprescindíveis. Daí concluímos a naturalização da violência simbólica que subjaz às premissas ocultas nas falas e falseadas na consciência. Novamente, apreendemos a manifestação de falsas identificação e projeção dos sujeitos com o real, em um jogo de esconde-manifesta – esconde-se para o sujeito e se manifesta na apreciação crítica – nas falas, às quais acrescentamos mais uma.

“Muitos, sábado, domingo e madrugada, *se matam* estudando e trabalhando” (entrevista de E10).

Passaremos agora para relatos de violências simbólicas autodirigidas, como consequência da internalização dos ditames sociais.

O entrevistado E18 e personagem da fala de E10, inadvertidamente, alteram algumas características que os definiam em prol de uma adequação aos padrões estabelecidos pela EJ, ambos em período anterior à efetivação na empresa e com o interesse de ingressarem em tal.

“Se eu quero entrar na EJ, é esse o meu objetivo, então daqui para frente eu tenho que me monitorar. Eu tenho que cortar essas gírias. Eu sabia que eu conseguiria, na frente de um cliente, manter um comportamento, eu tinha certeza disso. Mas eu não sei até que ponto eu vou conseguir me controlar se eu estiver com pessoas que eu me dou bem, que eu converso, que eu conheço. E, a partir daí eu adotei um comportamento mais sério, na vida pessoal também. Naquele momento e durante o período de faculdade eu fiquei bem sério. Tentava ser, ali e em qualquer outro lugar, um pouco mais sério” (entrevista de E18).

“Nós tivemos pessoas que tinham problemas familiares graves, problemas com o uso de drogas, pessoas que não vislumbravam um futuro. Mudaram a partir do momento em que elas entraram na empresa. E muitos dos estereótipos que a gente viu que eram rejeitados, inclusive por alguns presidentes, que chegaram e me disseram ‘o indivíduo não vai passar no processo’, e eu torcendo pelo indivíduo. E eles assim, ‘você não é doido? Ele não tem perfil nenhum, faz uso de drogas e é muito doido’. Inclusive foi muito interessante, porque o indivíduo em que eles não acreditavam usava o cabelo aqui [mostra o meio das costas], totalmente... E o indivíduo doido para entrar, ele sentou comigo e disse: ‘o que eu faço, amanhã é a minha entrevista’, eu disse assim: ‘no seu cabelo você não precisa mexer não, você tem um cabelo bonito, mas faz um rabinho de cavalo, né? Bota a sua roupinha, o kit executivo que você sabe que tem que ter, aquele da camisinha xadrez, da calcinha social, que é um padrão... Você num vem...’. O indivíduo chegou no outro dia com cabelo curto, ele guardou o cabelo. O cabelo lindo, eu olhei para o cabelo lembrei de Jesus Cristo, ele tinha um cabelo perfeito, ele, um cabelo bonito. Ele chegou assim e foi para a entrevista com o kit... Ele internalizou o papel, padrão EJ. Depois dali, ele entrou na empresa, ele virou diretor. Então ele cresceu. E eu sempre falei: ‘está vendo, vocês têm que acreditar nas pessoas, não entrem com uma visão preconceituosa e punitiva e estereotipada de gestor e de profissional” (entrevista de E10).

Enquanto E18 passa a se monitorar e modela seus comportamentos, fica mais sério e controla o emprego de gírias em sua fala, para se adequar ao perfil que lhe seria exigido. A pessoa à qual se refere E10 altera radicalmente a sua aparência, corta o cabelo e adere ao “kit executivo” pela mesma razão. Desse modo, sem clareza a respeito de suas escolhas, dada a falsidade que caracteriza as suas identificação e projeção com e do real, eles negam sua identidade em favor de uma pseudo-individualidade nos moldes construídos pela EJ.

Os quatro relatos imediatos tratarão também de concessões feitas pelos sujeitos em vista de se conformar aos modelos de comportamento estabelecidos e vigentes no ambiente de trabalho da EJ. Os quatro entrevistados expressam ter conhecimento, em maior ou menor graus, a respeito dos abusos a que estavam se submetendo ao se manterem na empresa júnior e, mesmo assim, não resistem ou deixam-na. Nesses casos, passam a se violentar, tendo em vista que compactuam com a ordem opressora.

“O ‘T’ [presidente da EJ] chegou e perguntou para mim: ‘Você já teve várias oportunidades, diversas maneiras de entrar aqui, por que você não quis até hoje?’. Aí eu falei: ‘Porque eu não concordo com certas coisas aqui dentro, eu não me imagino fazendo elas’. Aí ele falou: ‘Mas se a gente te desse a chance de avançar nesse trainee você estaria disposto a tentar se enquadrar, tentar fazer?’. Aí eu falei: ‘É o último mesmo’, falei com ele numa boa, ‘Vou tentar fazer sim, vamos ver no que vai dar, eu acho que... Eu prometo o seguinte, eu vou tentar me comprometer com a imagem que alguém na posição de um *trainee* ou de um membro teria. Vou passar um tempo nessa imagem e vou ver o que acontece’. Não estava perdendo nada mesmo, estava de livre e espontânea vontade, ‘ah, vou tentar ver’. Sempre achei um tanto quanto ruim, mas nunca tinha tentado de fato, falei: ‘vamos embora, vamos tentar’. Então eles concordaram e quando a lista saiu lá eu tinha passado pro rodízio” (entrevista de E14).

O entrevistado E14, mesmo ciente das circunstâncias às quais estaria submetido caso aderisse àquela realidade opressora – “eu não concordo com certas coisas aqui dentro, eu não me imagino fazendo elas”; “sempre achei um tanto quanto ruim” –, escolhe, segundo suas próprias palavras, livre e espontaneamente prosseguir e experimentar as violências

propiciadas, como se elas fossem, realmente, parte imprescindível do processo de aprendizagem e formação.

“Eu tinha esta coisa do aprendizado muito para mim. Se eu tinha a oportunidade, eu sempre me perguntava: por que não continuar? Mesmo sofrendo um pouquinho. E eu estava sofrendo mesmo. Mas eu acho que eu tinha que aproveitar aquela oportunidade até o último limite que eu pudesse. Isso significava a possibilidade de portas abertas pela frente. Significava uma versatilidade que eu sei que hoje eu tenho e, mesmo hoje, 10 anos depois que eu saí de lá” (entrevista de E21).

Seguindo a fala de E21, percebemos que ele sofria diante da conjuntura estabelecida, mas ajuizava ser o aprendizado que tal experiência poderia lhe proporcionar tão importante que se sobrepunha valorativamente ao sofrimento que a causava, dada a violência de ter que se adaptar aos preceitos organizacionais, continua e progressivamente voltados para a formalidade, conforme percebemos em outras citações que realizamos de sua entrevista.

“Deixa eu te falar o que aconteceu nesta época [do rodízio do *trainee*]. Eu estava trabalhando, eu estava terminando a escola de música. Ia ter um recital, que era uma coisa assim, única. Eu estava na faculdade, eu tinha uma monitoria. E o rodízio da EJ tinha assim, uma coisa mais pesada. Então, eu estava super-sobrecarregada mesmo. Eu estava me dividindo em duas. Então a experiência do rodízio pra mim foi péssima, tive péssimos resultados nas fases e eu sei que eu passei porque uma pessoa gostou muito de mim e falou: ‘eu confio nela’. Eu consigo lembrar só de situações meio traumáticas, de pressão total e aquela coisa de as pessoas não entenderem o fato de eu trabalhar fora, trabalhar em outro lugar. Das pessoas não entenderem que eu estava me formando em música. Das pessoas não entenderem que eu tinha muitas coisas também. Aí que eu comecei a sentir a pressão da EJ, no rodízio que eu comecei a ver que eu vou aprender muito, mas vai ser muita pressão. E eu comecei a ter esse sentimento pelo clima, pelo que as pessoas me falavam, pelas avaliações. Por isso que eu dizia que era uma pressão muito grande, porque você sentia em todos os aspectos. Você sentia no que as pessoas te falavam: você tem que ser mais, você tem que ser mais... E nas avaliações, mas eu estava fazendo o que pediam. Eu não estava deixando de fazer as coisas, mas eu sentia que você tinha que dar o seu sangue ali pra você chegar, mais ou menos, em uma avaliação 4, que era, tipo, bom. Então, eu sentia isso, não era fazer o que estavam te pedindo, você tinha que ir além do que estavam te pedindo pra você ser mais ou menos. Disso o que mais me marcou,

acho que foi no departamento de *Marketing*, e na avaliação, acho que era sobre responsabilidade... E que em uma reunião, porque tinham várias, eu não pude ir, mas eu avisei. Daí eles me tiraram ponto de responsabilidade porque eu não fui nesta reunião. E não adiantava você questionar nada, era aquilo e ponto. Apesar de tudo, apesar de não concordar, eu pensava: ‘eu tenho que melhorar, eu tenho que melhorar’, porque eu sabia que estava sendo avaliada e eu sabia que podia ir mal e eu queria entrar na empresa, eu queria entrar. Tanto que eu me dei muito nesse rodízio. Apesar de ter todos esses compromissos, eu buscava fazer tudo que era pedido e eu fazia” (entrevista de E11).

A entrevistada E11 descreve como se desenvolveu a sua participação no rodízio do processo *trainee* que remete a violências variadas no intuito de condicioná-la. Ela deixa-se aprisionar pela realidade, recusando as interpretações que faz do real e se imputando a necessidade de se enquadrar, repetindo que tem que melhorar, tem que melhorar. Como percebemos em outros relatos da mesma entrevistada, até esse ponto, ela trabalha durante um ano em prol de sua conformação, mantendo o conflito entre a verdadeira consciência e o desejo de se integrar à realidade opressiva.

“Depois, mais pra frente, aquilo já vira a sua cultura. Então você não precisa mais tentar se enquadrar. Você se cobra, mas acaba que ninguém precisa mais te cobrar e as coisas vão seguindo melhor” (entrevista de E18).

E o entrevistado E18, agora tratando de sua experiência de condicionamento quando já compunha o quadro de membros da EJ, ao contrário dos demais, expressa não ter qualquer conflito com a questão de ter que se enquadrar. Para ele, com o tempo, o sujeito é quem passa a se policiar a respeito de sua conformidade com o dado.

Em síntese, observamos que os três primeiros entrevistados encontram-se divididos entre o desejo de participar daquela organização, pelo conhecimento que isso pode lhes proporcionar, e a resistência, visto o seu conhecimento das implicações que envolvem a sua incorporação por aquela estrutura. O embate se trava entre o desejo de uma “consciência feliz” e a

apreensão da realidade segundo aquilo que lhe é essencial, se autoflagelar ou resistir, sendo a última escolha atrelada à exclusão daquele contexto.

Já não bastasse o autoflagelo de alguns, outros sujeitos ainda replicam a violência em outrem. Conforme abordaremos a seguir, tantas vezes, ao invés de resistir e confrontar a realidade opressora e suas injunções, esses sujeitos compactuam com tal dominação por meio da reprodução de violências, que foram por eles interiorizadas.

“Eu era o *work alcoholic* mesmo. Eu era quem falava isso pros outros: ‘você tem que ficar mais, não é assim’. Eu era o chato, eu era o compulsivo. Isso é cultural na EJ, esse clima de cobrança é cultural. A avaliação de desempenho da EJ puxava para isso, para uma cobrança excessiva. Você cobrava postura. Cobrava que o cara fosse bem vestido. Cobrava que o cara estivesse lá toda hora. Cobrava que o cara tivesse sempre estudando para ter conhecimento técnico. Cobrança. Cobrança. Cobrança. Sabe? Então, isso era muito cultural. Então você entra lá já vestindo esta carapuça. Quem não a vestia, saía rapidamente da EJ. Existia a exclusão, mas era muito rara. Eu vi, nos meus dois anos de EJ, duas pessoas serem desligadas e uma fui eu quem pedi, porque era do meu departamento. ‘Vamos tirar esta menina daqui, porque ela é um estorvo’. E vi umas seis pessoas pedirem para sair, porque não estavam agüentando. O mais estranho disso tudo, – sei lá, eu até entendo – o errado era sempre quem saía mesmo. Pediu-se para sair é porque era frouxo. E se saiu é porque era uma mula, se foi demitido é porque era uma mula. Então a cultura era essa assim mesmo. Vi muita gente chorar. Não, *feedback* de *trainee* da EJ era uma coisa horrorosa. O objetivo era arrancar lágrimas, era assim. Eu estou falando sério. Eu não estou exagerando, era assim. O objetivo era esse, eu não estou exagerando. Quando alguém chorava e a pessoa saía da sala, todo mundo ria. Era assim, era assim, não estou exagerando. E isso é a cultura desde esta época aí” (entrevista de E4).

Depreendemos do discurso de E4 violências que ele reproduz além daquelas que são difundidas socialmente com a convivência dos que estão entorno. Ele atribui e justifica as violências que exercia pela cultura da empresa e pelo excesso de cobrança que caracterizava aquele contexto. Depois de interiorizados aqueles preceitos, ele passa então a reproduzi-los naqueles que lhe são subordinados, alijando os que não se enquadram aos ditames

estabelecidos. Tal qual o ocorrido com E4, a quem desejavam tirar da EJ, por considerarem-na um estorvo.

O processo de reprodução não se restringe a ações pontuais e individuais. Um comportamento sádico se instaura nos membros da organização, que passam a rir diante do sofrimento alheio: “quando alguém chorava e a pessoa saía da sala, todo mundo ria” (entrevista de E4). Aquilo que nos informa E4 pode ser entendido como decurso de um processo de socialização na violência, em que as pessoas crêem que, para aprenderem, precisam ser violentadas tanto interpessoal quanto simbolicamente. Somente assim estarão aptos a enfrentar as violências que assinalam o ambiente empresarial, no qual desejam ingressar como mão-de-obra dita qualificada.

Cumprir ainda abordar algumas conseqüências manifestas, concernentes ao processo de encucação da ideologia e conformação do sujeito ao padrão-EJ.

“Se você sente que, a todo momento, está sendo vigiado, isso cria uma rotina de você pensar e não falar, pensar e pensar nas possíveis conseqüências. Pra mim esta rotina é muito esmagadora. Eu estava perdendo noites de sono, perdendo qualidade de vida por causa de algo que não me trazia o retorno esperado. Nem se eu tivesse ganhando dois mil reais eu passaria por isso, porque eu acho um preço muito baixo se comparado a esse estresse. Eu não estava conseguindo vestir a máscara que estavam exigindo de mim, talvez porque ela estivesse pichada. O meu amor pela empresa tinha morrido completamente. Toda a vontade que eu tive de ser membro, de construir, de transformar, enfim, de passar por ali. Eu criei uma imagem que não se confirmou. O que eu esperava não se realizou. Só que eu esperei muito, então a frustração foi muito alta” (entrevista de E13).

“Você tinha meio que um grupo coeso. Apesar, o que era muito engraçado, a gente ria muito ali dentro, a gente conversava muito ali dentro, mas quando a gente se via na noite, as pessoas meio que se afastavam. Nós fizemos, pra você ter uma idéia, uma inscrição no [inaudível] por que isso acontecia? Por que quando chegava na hora de sair cada um ia para um lado? Chegava, por exemplo em uma boate, via todo mundo, cumprimentava todo mundo, mas a gente não juntava , ficava cada um no seu grupo. Daí nós pegamos um

programa de relações interpessoais e nós chegamos à conclusão de exatamente isso, porque fizemos uma dinâmica e percebemos que a gente não se tocava mais, que as pessoas estavam muito afastadas. E por quê? Porque o nível de cobrança estava extremamente alto, um nível de estresse muito grande, as pessoas estavam com muita responsabilidade, as pessoas estavam muito pressionadas. E aí é que a gente percebeu que era verdade, por isso que quando a gente sai daqui, a gente pensava: ‘aquele cara, pô, aquele cara é problema’. Ali dentro não, a gente trabalhava junto e tal, mas quando você chegava fora: ‘aquele cara é problema para mim e eu quero esquecer aquele problema’ (risos nervosos), então você queria ficar longe, entendeu? Muito engraçado isso, mas era o comprometimento. As pessoas eram muito comprometidas. Era meio um processo de automotivação, eu estou sendo alguém, eu estou fazendo a diferença” (entrevista de E9).

“Só que este aceite veio, se converteu, na realidade, em uma rotatividade do pessoal muito maior. A partir desta época a gente começou a ter pessoas chegando e pedindo para sair. Isso não acontecia. ‘Olha gente, eu quero sair porque eu não estou agüentando. Eu quero sair porque eu estou cansado’. Dificuldade de marcar uma confraternização. As pessoas buscando um motivo para não ir. As diferenças pessoais afloram. Isso já era muito comum na minha época e depois disso foi ficando pior, essa é a impressão que eu tenho” (entrevista de E21).

O primeiro relato, de E13, exprime alguns dos possíveis resultados do estabelecimento de tais séries de violências simbólicas sobre os sujeitos. Ele destaca a degeneração de sua qualidade de vida, por conta da rotina profissional que se tornara, em seus termos, esmagadora.

As palavras de E9 remetem às relações grupais, que passam a se limitar às interações no trabalho, porquanto os sujeitos não mais são capazes de divisar os outros indivíduos da estrutura que os perfaz. Destarte, eles passam a não mais se tocar e a se evitar quando em ambiente distinto do profissional, para não relembrem os problemas que associam à sua vivência na empresa júnior.

Enfim, a apreciação do trecho da entrevista de E21 mostra os impactos do vigor da violência simbólica para a organização, os quais se relacionam a uma maior rotatividade decorrente do esgotamento dos sujeitos, a evitação pelos sujeitos das oportunidades de confraternizarem e



ao acirramento das diferenças, dada as dificuldades de estabelecer vínculos afetivos em um contexto de pressão e violência.

Para finalizarmos este capítulo, ponderaremos doravante sobre as implicações das violências vivenciadas na formação do sujeito e no alinhamento acrítico dos indivíduos à ideologia da administração.

“O núcleo duro do processo cria este vínculo e esse vínculo se perpetua. O que a gente não vê nas outras [empresas juniores]. É muito claro isso aí. Daí eu não sei se entra a nossa cultura de administrador e de economista que, efetivamente, vê a empresa pela empresa. Quer dizer, eu sou um administrador, eu sou um economista, eu não posso falir uma empresa, eu não posso deixar que essa empresa tenha problemas. Afinal de contas, eu estou me capacitando para ser um gestor. E esse laboratório vai servir como um desafio, um grande aprendizado. Se eu fracassar aqui talvez eu vá fracassar como um profissional. Isso pode entrar no inconsciente das pessoas em sendo o curso com este foco. Pode ser um dos fatores explicativos que criam estes *links* fluidos e que internalize estes... Pode ser um dos fatores explicativos. E aí você vê que, apesar de toda a rotatividade, a continuidade do sistema independe das pessoas. Ela caminha com os seus percalços, com as dúvidas, com as vezes até a inexperiência de alguns gestores, de alguns diretores ou membros, mas um vai completando o outro” (entrevista de E10).

Percebemos a vinculação estabelecida pelo próprio entrevistado entre a “cultura de administrador e de economista”, as quais associamos à ideologia da administração, com o enquadramento do sujeito à realidade que chamamos de mundo administrado. O indivíduo, temendo a repercussão de um possível fracasso na gestão da empresa júnior em sua carreira, se prescreve a adequação e a dedicação máxima, no desígnio de um desempenho que o qualifique como gestor, como mão-de-obra adequada para o mercado de trabalho. Em outras palavras, como mercadoria requerida e valorizada pelos representantes do capital, no momento de se vender. Ademais, o sistema, que se pretendia destinar à educação profissional dos bacharelados, autonomiza-se dos sujeitos (“a continuidade do sistema independe das pessoas”) e passa a ser sustentado e aprimorado graças à devoção que os seus integrantes

nutrem em relação ao mesmo, quiçá como se fosse uma divindade capaz de garantir-lhes bonança ou derrocada profissional, quando graduados.

“As empresas valorizam o profissional que teve esta experiência de empresa júnior. E pro indivíduo é outra visão de mercado, é outra visão de mundo que estas pessoas internalizam e elas sempre reportam que são o que são porque a empresa deu esta condição. Acho isso interessante. Eles reconhecem. É aquela coisa de ‘valeu o meu sacrifício’. No final é isso: eles se sentem recompensados. Apesar de não ganhar nada, de gastar dinheiro para estar na empresa. É um investimento, você tem que pagar o seu ônibus, você tem que pagar as suas viagens, você tem que pagar o seu almoço. Muitos não têm condições financeiras, mas vêm ali a oportunidade de ascender pessoalmente e socialmente” (entrevista de E10).

“Esse comprometimento, eu acho que ele vem desse sentimento que cada um tinha de que, de fato, a EJ estava cumprindo a promessa feita: ‘Você vai aprender aqui. Você vai se tornar um profissional. Você vai realmente ser um cara diferente no mercado’. Então quando o cara percebia que ele estava tendo isso, então eu acho que ele não prescinde. Lógico, eram pessoas responsáveis, nem todos tinham um perfil empreendedor, mas eram pessoas que tinham muita vontade de fazer diferença, de ser diferente, ser um bom profissional, essas coisas...” (entrevista de E9).

Portanto, os sujeitos interiorizam os preceitos ditados e se ajustam ao arquétipo exigido na empresa júnior, isto é, se violentam, por considerarem que estarão, assim, coerentemente formados conforme os parâmetros desejados pelas empresas seniores, nas quais desejam atuar profissionalmente, seja em estágios ou após graduados. A análise realizada por eles desconsidera ou deprecia o sacrifício impelido, tido como um ônus essencial, em favor de um aprendizado que recompensa o indivíduo com o bônus de ser uma pessoa diferente no mercado, ajustado e habilitado para ascender pessoal e socialmente.

Não nos deteremos neste capítulo acerca das interfaces da violência simbólica com o mundo administrado, a ideologia da administração e o processo formativo do administrador e do economista. Tais pontos serão desenvolvidos em uma discussão apropriada no capítulo subsequente.

## 7. DISCUSSÃO

“O sentido prático entre os homens que desaloja entre eles todo o ornamento ideológico, transformou-se em ideologia para tratar os homens como coisas” (ADORNO, 2001, p. 37)

Trataremos, neste capítulo, 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 descrita no capítulo anterior, e a reprodução da ideologia da administração, interpretada como reflexo do mundo administrado. A análise que buscaremos estabelecer fundamenta-se no método filosófico de análise denominado crítica imanente, a qual se desenvolverá a partir das violências vivenciadas, como particular, e da ideologia da administração, como universal.

Recordamos ao leitor que a participação em atividades desenvolvidas na empresa júnior é por nós entendida como parte significativa da formação de um profissional, no caso específico, de um bacharel em Administração ou em Ciências Econômicas. Destarte, aquilo que os sujeitos experimentarem nessa etapa educacional possivelmente refletirá e se perpetuará nas posteriores experiências do ofício exercido por eles. Então, não obstante o valor da violação no presente, esta pode e tende a atingir dimensões maiores na vida do indivíduo e naqueles com quem ele se relaciona.

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, 2008b, pp. 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, se reconciliam 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”.

Percebemos que as violências relatadas e, até mesmo, aquelas que não conseguimos abranger, são naturalizadas pelos próprios vitimizados e pelo todo social como decorrências de um aprendizado tido como necessário para a incorporação do sujeito entre os elegíveis a bem-aventurados economicamente. A naturalização, de tão veemente, encobre inclusive a distinção que se estabelece na própria instituição de ensino que sedia a empresa júnior, pois não se questiona sequer os preceitos que fundamentam a seleção de certa elite para compor a equipe de trabalho da empresa júnior. Se a participação na EJ é tão significativa para a formação de administradores e economistas, por que ela se restringe a um grupo de vinte e sete pessoas, dado que a faculdade tem mais de seiscentos alunos de administração e economia, concomitantemente? Novamente, notamos a reprodução da lógica de mercado nas instâncias

de uma universidade, que, por sinal, é pública, quando nesta se selecionam os mais aptos para o mercado e se oferece a eles capacitação superior entendida como diferencial competitivo.

Reavendo a relação entre a instauração de violências simbólicas e as suas categorias correlatas, percebemos que aqueles sujeitos que não mais atuam na EJ, os ex-membros entrevistados, foram capazes de superar a falsa projeção. Isso notamos nas falas daqueles que conseguem romper com parte da naturalização das violências sofridas, ao serem capazes de distinguir que aquela realidade e a significação que eles atribuíam a ela não era fidedigna. Entretanto, mesmo eles não são capazes de romper com a falsa identificação e pseudo-individualidade, possivelmente por tais distorções da consciência estarem mais enraizadas dogmaticamente, visto que estão atreladas a sua identificação com o mundo administrado e à sua conformidade com o padrão estabelecido pela ideologia da administração. Independentemente do vínculo do sujeito a determinada organização, seja de qualquer espécie, o indivíduo mantém-se nessa lógica acriticamente caso não rompa com o sistema capitalista.

O indivíduo refém da falsa identificação e pseudo-individualidade se aferra à ideologia da administração e se subordina “[...] 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). Essa figuração do sujeito foi denominada por Paes de Paula e Wood Jr. (2002a) indivíduo S.A. Relembramos que o indivíduo S.A. é assinalado como alguém que “[...] vive à sombra da necessidade de sobreviver, [...] está condenado à pseudo-individualidade, pois todo seu esforço de individuação é substituído pelo esforço de imitação” e, assim sendo, “é tomado por impulsos miméticos, fazendo de si mesmo um ‘aparelho eficiente’ que corresponde ao ‘modelo’ apresentado pela indústria do management” (PAES DE PAULA; WOOD JR, 2002a,

p. 28). Nesse ímpeto pela adaptação ao meio, tal sujeito identifica-se diretamente com aquilo que os autores denominam cultura do *management*, e nós chamamos de ideologia da administração. Isso por temer a eliminação do mercado de trabalho e carecer de algo que lhe proporcione segurança perante um mundo para ele estranho, no caso: o sucesso profissional.

Especificamente sobre a EJ, os sujeitos que nela se encontram em atividade, tais como indivíduos S.A., fixam-se no vislumbre do sucesso profissional, que acreditam poder alcançar por intermédio do aprendizado que obterão com a prática propiciada pela empresa júnior e, para tanto, negligenciam quaisquer violências que possam vivenciar ou reproduzir. Os ex-membros, mesmo após o egresso, dizem se identificar com aquela dada ideologia, não obstante não utilizarem nunca esse termo, e enfatizam manter o perfil adquirido durante sua vivência na EJ, o qual é por todos considerado um diferencial competitivo no mercado de trabalho. O aprendizado é sempre exposto como central na atuação dos sujeitos na EJ, o qual suplanta qualquer mazela, para os mesmos.

Advertimos que existem aqueles que, a despeito de tentarem falsificar a sua projeção para se enquadrarem à EJ, conseguiram romper com essa realidade opressiva, como foi o caso de E14.

“A partir daí eu fui vendo que não havia na EJ muitas coisas diferentes que pudessem estar me interessando, porque eu já tinha passado praticamente por todos os departamentos, eu já tinha feito projetos nas mais diversas áreas, eu acho que o único projeto que eu, única área que eu não fiz nada muito aprofundado foi na área de Gestão de Pessoas, e também, na época, não me interessava tanto assim. Eu não vi que tinha mais coisa que pudesse me acrescentar lá dentro, eu fiquei lá do 2º ao 6º período. Já tinha visto todos os momentos, participei de vários projetos. E eu acho que não ia ser legal eu começar a me apegar àquilo além da conta. Eu já estava no 6º período, outras oportunidades estavam surgindo e eu achei que seriam oportunidades melhores do que as que eu estava tendo ali. Se eu não tivesse outra oportunidade, talvez eu tivesse ficado, apesar destas picuinhas que tinham. Eu relevava na boa porque eu sabia que era a visão mesmo do que eles esperavam, ia aceitar... Se eu não tivesse mesmo nada melhor em vista, eu tinha continuado, mas como

eu tinha coisa melhor em vista. [...] ‘Gente, é porque, digamos, [pausa] do jeito que as coisas estão, não é que eu acho que está errado, mas eu não quero fazer as coisas desse jeito, meu foco é outro. E o que eu podia pegar da EJ em termos de conhecimento, eu já peguei” (entrevista de E14).

No entanto, a ruptura que o entrevistado estabeleceu com aquela realidade, mesmo em extremos do processo *trainee*, não se deve a um irrompimento com a ideologia em que se firma aquela organização, mas ao vislumbre de novas oportunidades mais afeitas aos seus interesses. Ademais, o indivíduo já havia absorvido todo o conhecimento que julgava ser a EJ capaz de lhe proporcionar, o que a tornou desinteressante dado o vínculo dos sujeitos com a mesma se estabelecer, essencialmente, devido ao aprendizado.

Histórias semelhantes, de pessoas que se desligaram das organizações onde trabalhavam em busca de ofícios mais realizadores, foram estudadas por Margoto (2007). Tal autora analisou a história de cinco pessoas que se enquadravam nesse perfil e concluiu que havia “[...] evidências constantes de que valores emancipatórios, constituídos por elementos relacionados à mudança, ao respeito à individualidade, à solidariedade e à liberdade, apareceram recorrentemente nos trechos transcritos e analisados” (MARGOTO, 2007, p. 125). A dissertação de Margoto (2007) teve o grande mérito de tornar patentes as possibilidades de refletir sobre a realidade laborativa dos sujeitos, vislumbrando a ruptura com condições degradantes e/ou contrárias aos seus anseios, em direção à realização profissional. Questionamos, contudo, a efetividade das transgressões analisadas por Margoto (2007) e da proposta emancipatória por ela relacionada aos rompimentos, já que os seus entrevistados, em semelhança com E14, deixaram as respectivas instituições em que trabalhavam, mas como um gesto individual de fuga das condições vexatórias em que se encontravam ou em busca de algo mais aprazível, mas nenhum deles rompeu realmente com a macrorrealidade aflitiva. Isso por se manterem no mesmo mundo administrado, que, em si mesmo, ainda os constrange a se enquadrar em certas predisposições, percebidas como condições sociais. Desse modo,



discordamos do entendimento da autora sobre o caráter dos valores emancipatórios, uma vez que consideramos que tais valores devem se assentar em uma leitura de que “[...] a emancipação humana universal se apresenta quando a existência individual não for diferente da existência social, isto é, genérica, quando, em verdade, o homem estiver colocado como ‘proprietário’ de suas próprias forças objetivas e não submetido às objetividades estranhas” (PAÇO-CUNHA, 2008b, p. 19) e não na possibilidade de um indivíduo, sozinho, se libertar de uma condição de trabalho específica, que lhe era opressiva.

O posicionamento que adotamos não diverge, entretanto, daqueles que crêem ser o sujeito capaz de superar sua condição presente de subsunção ao objeto. Longe de nos perdermos em um pessimismo niilista, temos como verdade a interpretação de Adorno (2008c, p. 342).

Poderíamos afirmar que, em sua configuração vigente, o sujeito é ambas as coisas: de um lado, ideologia, justamente porque ele não é decisivo e simplesmente porque se sentir como sujeito nessa sociedade já é algo ilusório; de outro, contudo, é o potencial, o único potencial por meio do qual essa sociedade pode se transformar, em que se acumula não só toda negatividade do sistema, como também tudo o que aponta para além deste em sua forma vigente.

Além do mais, acreditamos que “[...] para atualizar esta possibilidade [da sociedade se transformar], não é suficiente o apelo ao entendimento dos outros, tais como são, e nem mesmo à educação; possivelmente necessitar-se-ia da transformação daquele todo que, de acordo com sua própria lei, hoje desdobra menos a consciência do que a deforma” (ADORNO, 1989, p. 138).

Fundamentalmente, a violência estabelecida por meio das falsas projeção e identificação e da pseudo-individualidade propiciam o tom para o universal, para a reprodução da ideologia da administração por meio de uma parcela significativa do processo formativo dos sujeitos. Por intermédio dessas distorções do real na consciência, que estorvam a crítica do sujeito frente ao dado, os mesmos naturalizam as violências de que são vítimas e as difundem, seja na própria EJ ou em outro locus do ofício, quando deixam de ser modelados e tornam-se aqueles que

delineiam intelectualmente outrem. Esclarecemos que o exercício da opressão, entretanto, não é reflexo da verdadeira personalidade de muitos indivíduos, mas decorre dessa desvirtuação da faculdade de estabelecer julgamentos, a qual impossibilita ao sujeito distinguir entre aquilo que lhe é próprio e o que é alheio, fazendo com que ele se identifique diretamente com o todo social e, de maneira mimética, se afeire à imitação do padrão instituído. Desse modo, crêem eles que o estabelecimento de violências é necessário para que o aprendizado ocorra, verdadeira e profundamente, pois esse tirocínio propicia o confronto prévio com a sua realidade profissional que é opressiva e, nos termos comumente empregados pelos entrevistados, por natureza. Ademais, mesmo quando não reproduzem tais violências, os graduandos e bacharéis compactuam com elas e as justificam pela mesma razão, inclusive os que na EJ não mais atuam. Tantos relataram que aquilo que experimentaram na empresa júnior contribuiu amplamente para a sua formação e para o sucesso profissional que obtiveram, ponderando positivamente quando se balanceiam as benesses e as amarguras do período em que na EJ estiveram, depreciando as violências vividas em prol da qualificação de si mesmos como mão-de-obra valorizada. O foco desvia-se da educação para a constituição de um sujeito pleno para a educação do sujeito como mercadoria, que cede a sua própria liberdade por certo preço, em busca do acolhimento entre os socialmente eleitos.

Finalizamos a presente discussão apontando que a questão do imbricamento das categorias violência interpessoal e violência simbólica se destacou na análise dos dados empíricos, conforme indicamos no referencial teórico desenvolvido. Poderíamos afirmar, inclusive, que percebemos a inseparabilidade de tais categorias, uma vez que a violência interpessoal acaba por se conformar ou por refletir a realidade constituída pela violência simbólica.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da presente dissertação de Mestrado foi analisar as violências vivenciadas pelos sujeitos durante o período de atuação em uma empresa júnior. Em especial, estudar a discussão que perpassa a temática violência nas relações sociais e, com base nela, desenvolver categorias que possibilitem, a partir do empírico, descrever e ponderar sobre as violências interpessoais e simbólicas relatadas pelos sujeitos de pesquisa, tendo em vista que tais violências podem estar explícitas ou não nas falas. Tal objetivo buscou responder ao problema que fundamentou a pesquisa em questão: quais foram e como se desenvolveram as violências vivenciadas pelos sujeitos de pesquisa durante a sua atuação na EJ?

Em vista de atingir o objetivo proposto, teoricamente, resgatamos parcela da literatura em ciências humanas e sociais que trata da temática violência e dos processos de naturalização e banalização a ela inerentes. Esmiuçamos e desenvolvemos uma crítica das abordagens que preponderam na discussão desse tema, violência, para, então, desenvolver e propor uma nova concepção de violência fundamentada em duas categorias: violência interpessoal e violência simbólica. A partir da segunda categoria, discutimos o seu arrolamento com o mundo administrado, a ideologia da administração e a participação das empresas juniores no processo formativo de graduandos.

Já, empiricamente, realizamos uma pesquisa, baseada em uma epistemologia e metodologia descritas, por meio de entrevistas de história oral, as quais transcrevemos e analisamos por meio do método hermenêutico-dialético. As análises dos resultados foram apresentadas, após uma ligeira contextualização histórica, em dois tópicos, cada qual direcionado a uma categoria das propostas. Seguimos com a discussão dessas análises, mirando uma crítica imanente que tem como particular as violências vivenciadas e, como universal, a reprodução

da ideologia da administração via parte relevante do processo formativo de bacharéis em Administração e Economia.

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. Aspiramos também que ele possa ponderar sobre as violências que corriqueiramente imputamos a nós mesmos ou a outrem, em vista de um enquadramento ao mundo, como ele se apresenta a nós, inadvertidamente.

Algumas questões não puderam ser abarcadas neste trabalho, ficando como sugestões para pesquisas vindouras. Tais pesquisas poderão se direcionar ao aprofundamento, por exemplo, das informações coletadas, estudando experiências de atuação em outras empresas juniores. Ademais, um limite que detectamos e cuja existência justificamos, encontra-se no cumprimento de uma investigação restrita aos relatos, uma vez que não tivemos a oportunidade de desenvolver observações, as quais poderiam conceder a apreensão de tais violências por um prisma mais objetivo, apesar da subjetividade sempre presente do pesquisador. Uma pesquisa centrada na observação da realidade cotidiana da empresa júnior possibilitaria, porventura, arrolar dados que nos facultariam desnudar outras violências simbólicas e também transpor as fronteiras estabelecidas pela memória. A memória para a história oral, técnica que adotamos, é extremamente significativa. Apresenta, contudo, o esquecimento como fronteira para a descrição das experiências.

Terminamos esta dissertação sem qualquer recomendação ou registro que guie a prática efetiva dos leitores sobre o que há de se fazer com ou na empresa júnior, pois este trabalho aspira ser instrumento para reflexão. Acreditamos que cabe àqueles diretamente envolvidos, sejam membros ou ex-membros da EJ ou representantes da Universidade, ponderar sobre as

violências que apontamos e estabelecer o porvir. Acreditamos que qualquer perspectiva de organização que se enquadre na lógica do capital pactua com o mundo administrado e com a ideologia da administração, as quais constituem as verdadeiras origens da maioria das expressões de violências evidenciadas no texto.

## REFERÊNCIAS

ADORNO, T. W. A filosofia muda o mundo ao manter-se como teoria. In: COHN, S.; PIMENTA, H. (Orgs.). *Maio de 68*. Rio de Janeiro: Beco do Azougue, 2008a, pp. 126-135.

ADORNO, T. W. *As estrelas descem à terra*: a coluna de astrologia do Los Angeles Times: um estudo sobre superstição secundária. São Paulo: Editora UNESP, 2008b.

ADORNO, T. W. *Educação e emancipação*. 4 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

ADORNO, T. W. *Indústria cultural e sociedade*. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

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

ADORNO, T. W. *Introdução à sociologia*. São Paulo: Editora UNESP, 2008c.

ADORNO, T. W. *Lições de sociologia*. Lisboa: Edições 70, 2004.

ADORNO, T. W. Mensagens numa garrafa. In: ŽIŽEK, S. (Org.). *Um mapa da ideologia*. Rio de Janeiro: Contraponto, 2007, pp. 39-50.

ADORNO, T. W. *Minima moralia*. Lisboa: Edições 70, 2001.

ADORNO, T. W.; HORKHEIMER, M. *Dialética do esclarecimento*. Rio de Janeiro: Zahar, 2006.

ALBERTI, V. *Manual de história oral*. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

ALVES, M. R. Reflexões sobre atitude, comportamento e oftalmologia. *Revista Brasileira de Oftalmologia*, Rio de Janeiro, v. 67, n. 2, pp. 57-58, abr. 2008.

AMORETTI, R. Bases para a leitura da violência. In: AMORETTI, R (Org.). *Psicanálise e violência*: metapsicologia, clínica e cultura. Petrópolis: Vozes, 1992, pp. 36-46.

ANDREUCCI, R. A. *Coação invisível por violência*. São Paulo: Bushatsky, 1974.

AQUINO, K.; BYRON, K. Dominating interpersonal behavior and perceived victimization in groups: evidence for a curvilinear relationship. *Journal of Management*, v. 28, n. 1, pp. 69-87, 2002.

ARENDT, H. *Sobre a violência*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

AUBERT, N. A neurose profissional In: CHANLAT, J. F. (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. V. 2. São Paulo: Atlas, 2001, pp. 163-193.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2008.

BICALHO, R. A. Categorias frankfurteanas para uma tipologia da violência nas organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 05, 2008, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

BONNEWITZ, P. *Primeiras lições sobre a sociologia de P. Bourdieu*. Petrópolis: Vozes, 2003.

BOURDIEU, P. *A distinção: crítica social do julgamento*. São Paulo: Edusp; Porto Alegre: Zouk, 2007a.

BOURDIEU, P. *A dominação masculina*. 3 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

BOURDIEU, P. *A reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

BOURDIEU, P. Conferência do Prêmio Goffman: a dominação masculina revisitada. In: LINS, D. (Org.). *A dominação masculina revisitada*. Campinas: Papirus, 1998, pp. 11-27.

BOURDIEU, P. *O campo econômico: a dimensão simbólica da dominação*. Campinas: Papirus, 2000.

BOURDIEU, P. *O poder simbólico*. 10 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007b.

BOURDIEU, P. *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. 4 ed. Campinas: Papirus, 1996.

BOURDIEU, P.; EAGLETON, T. A doxa e a vida cotidiana: uma entrevista. In: ŽIŽEK, S. (Org.). *Um mapa da ideologia*. Rio de Janeiro: Contraponto, 2007, pp. 265-278.

BRYMAN, A. *Research methods and Organization Studies*. London: Unwin Hyman, 1992.

CARRIERI, A. de P.; LEITE-DA-SILVA, A. R.; SOUZA, M. M. P. de; PIMENTEL, T. D. Contribuições da análise do discurso para os estudos organizacionais. *Economia e Gestão*, v. 6, n. 12, p. 1-22, 2006.

CATLEY, B. Philosophy – the luxurious supplement of violence? *CMS* 3, 2003.

CATLEY, B. Workplace violence and the forging of management and organization history. *Critical Management Studies Conference*, n. 4, July, 2005.

CATLEY, B.; JONES, C. Deciding on violence. *Reason in Practice*, v. 2, n. 1, 2002.

CHAUÍ, M. *Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas*. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

CORRÊA, A. M. H. CARRIERI, A. de P. “Administrar e criar conflitos”: o assédio moral degradando as relações de trabalho no poder judiciário. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.

CORRÊA, A. M. H. CARRIERI, A. de P. Assédio moral no ambiente de trabalho: uma possibilidade de (re)leitura das relações de poder. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.

CORREA, C. No Limite. *Revista Exame*, ed. 729, v. 1, n. 3, dez. 2000.

COSTA, J. F. *Violência e psicanálise*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Graal, 1986.

DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. V. 1. São Paulo: Atlas, 1996, pp. 149-173.

DUARTE, R. Apresentação à edição brasileira. In: *Estrelas descem à terra: a coluna de astrologia do Los Angeles Times: um estudo sobre superstição secundária*. São Paulo: Editora UNESP, 2008, pp. 11-28.

FARIA, J. H. *Economia política do poder: fundamentos*. Curitiba: Juruá, 2006, v. 1.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. A Instituição da violência nas relações de trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL ANPAD, 26. Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002.

FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. In: *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 2, pp. 8-19, Abr./Jun. 2001.

FREITAS, M. E. de; HELOANI, R.; BARRETO, M. *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FREITAS, M. E. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2007.

FREUD, S. O mal-estar na civilização. In: *Freud*. São Paulo: Abril Cultural (Coleção Os Pensadores), 1978.



FREUD, S. *Por que a guerra?* Rio de Janeiro: Imago, 1980. Ed. Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud.

GABEL, J. *A falsa consciência: ensaio sobre a reificação*. Lisboa: Guimarães & Cia., 1979.

GAULEJAC, V. Crítica dos fundamentos da ideologia de gestão. In: FISCHER, T.; CHANLAT, J. F.; FACHIN, R. (Orgs.). *Análise das organizações - perspectivas latinas: olhar histórico e constatações atuais*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006, v. 1, pp. 413-440.

GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.) *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006, pp. 115-146.

GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 6 ed. Petrópolis: Vozes, 1996, pp. 67-80.

GONZÁLEZ-REY, F. A violência: gênese, manipulação e ocultamento social. In: SPINK, Mary Jane; SPINK, Peter. *Práticas cotidianas e a naturalização da desigualdade: uma semana de notícias nos jornais*. São Paulo: Cortez, 2006, pp. 143-164.

GONZÁLEZ-REY, F. *Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação*. São Paulo: Thomson, 2005.

HAGUETTE, T. M. F. *Metodologias qualitativas na sociologia*. 9 ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

HELOANI, R. Assédio moral – um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. *RAE-eletrônica*, v. 3, n. 1, Art. 10, jan./jun. 2004.

HIRIGOYEN, M, F. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 6 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

HIRIGOYEN, M, F. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. 2 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

HORKHEIMER, M. *Eclipse da razão*. São Paulo: Centauro, 2002.

LA BOÉTIE, E. *Discurso sobre a servidão voluntária*. Lisboa: Edições Antígona, 1986.

LAFEUILLE, P. O movimento EJ. In: MATOS, F. *A empresa júnior no Brasil e no mundo*. São Paulo: Martin Claret, 1997, pp. 13-15.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Organizational Psychology*, v. 5, n. 2, pp. 165-184, 1996.

LOPES, M. C.; LOPES, P. C.; LIMA, Z. A. A. Contribuição da empresa júnior de administração no Brasil. *Revista ANGRAD*. v. 8, n.1, pp. 33-52, jan/fev/mar. 2007.

MARCUSE, H. *A ideologia da sociedade industrial*. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

MARCUSE, H. *Cultura e psicanálise*. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

MARCUSE, H. *Eros e civilização*. Rio de Janeiro: Zahar, 1968.

MARGOTO, J. B. *Histórias de vida e de escolha: a racionalidade substantiva como o fio condutor para uma nova forma de ocupação*. Vitória: UFES, 2007.

MARIN, I. S. K. *Violências*. São Paulo: Escuta/FAPESP, 2002.

MARRE, J. L. História de vida e método biográfico. *Cadernos de Sociologia*, Porto Alegre, v.3, n.3, pp. 89-141, jan/jul. 1991.

MARX, K. *A ideologia alemã*. São Paulo: Martin Claret, 2006.

MARX, K. *Manuscritos econômico-filosóficos e outros textos escolhidos*. São Paulo: Abril Cultura (Coleção Os Pensadores), 1974.

MATOS, F. *A empresa júnior no Brasil e no mundo*. São Paulo: Martin Claret, 1997.

MEIHY, J. C. S. B. *Manual de historia oral*. São Paulo: Loyola, 1996.

MICHAUD, Y. *A violência*. São Paulo: Ática, 1989.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 6 ed. Petrópolis: Vozes, 1996, pp. 9-29.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec, 2008.

MISOCZKY, M. C. A. Campo de poder e ação em Bourdieu: implicações de seu uso em estudos organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.

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*. Texto adaptado de palestra proferida pela autora no I Encontro de História e III Encontro Nordeste de História Oral. Teresina, UFPI, 2001.

OLIVEIRA, F. M. de. Subjugação no ambiente de trabalho: uma análise sobre o fenômeno do assédio moral em uma organização militar. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 04, 2006, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: ANPAD, 2006.

PAÇO-CUNHA, E. Estatuto filosófico da organização ou para uma crítica aos estudos organizacionais. In: Encontro de Estudos Organizacionais (ENEO), 5, 2008, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 2008a.

PAÇO-CUNHA, E. Relação Social de Produção e Emancipação Humana em Marx. Belo Horizonte: mimeo, 2008b.

PAES DE PAULA, A. P. ; WOOD JR, T. . Pop-management. *Revista Ciência Empresarial*, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 17-34, 2002a.

PAES DE PAULA, A. P. Eros e narcisismo nas organizações. *RAE-eletrônica*, v. 2, n. 2, pp. 1-12, jul./dez. 2003.

PAES DE PAULA, A. P.; WOOD JR, T. Pop-management: contos de paixão, lucro e poder. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 9, n. 24, p. 39-51, 2002b.

PRADO, M. A. M.; MACHADO, F. V. *Preconceito contra homossexualidades: a hierarquia da invisibilidade*. São Paulo: Cortez, 2008.

ROSA, A. R. *(O) Braço forte, (a) mão amiga: um estudo sobre a dominação masculina e violência simbólica em uma organização militar*. Lavras: UFLA, 2007.

ROSA, A. R.; MENDONÇA, S.; LOURENÇO, Cléria D. da S. Os sentidos da violência na organização de saúde: uma análise construcionista da história de vida de uma profissional de enfermagem. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 04, 2006, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: ANPAD, 2006.

ROUANET, S. P. *Teoria crítica e psicanálise*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2001.

SÁ, A. A. Algumas questões polêmicas relativas à psicologia da violência. *Psicologia: teoria e prática*, v. 1, n. 2, pp. 53-63, 1999.

TOLFO, S. R.; SCHIMITZ, S. A formação de consultores em uma empresa júnior. *Revista ANGRAD*. v. 6, n.2, pp. 25-40, abr/mai/jun. 2005.

TRAGTENBERG, M. A teoria da administração é uma ideologia? *Revista de Administração de Empresas*. v. 11, n. 4, pp. 7-21, out./dez. 1971.

TRAGTENBERG, M. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Moraes, 1980a.

TRAGTENBERG, M. *Burocracia e ideologia*. 1ª ed., 3ª impressão. São Paulo: Ática, 1980b.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1990.

VALLE, M. R. *A violência revolucionária em Hannah Arendt e Herbert Marcuse: raízes e polarizações*. São Paulo: Editora UNESP, 2005.

VÁZQUEZ, A. S. *Filosofia da práxis*. São Paulo: CLACSO, 2007.

WESTWOOD, R. Economies of violence: an autobiographical account. *Culture and organizations*. v.9, n.4, p 275-293, 2003.

WOOD JR, T.; PAES DE PAULA, A. P. A mídia especializada e a cultura do management. *Organizações & Sociedade*, v. 13, p. 91-105, 2006.

## APÊNDICE – Roteiro de entrevista

Público: participantes e ex-participantes da EJ (colaborador-consultor, membro, diretor ou presidente/vice-presidente).

- Escolha da graduação em Administração/Economia
- Trajetória como discente, antes da participação na EJ (envolvimento em atividades estudantis e da Faculdade/Universidade; desempenho e dedicação nas disciplinas; relação com os docentes e funcionários etc.)
- Cotidiano do entrevistado, antes da participação na EJ (atividades, dedicação aos estudos, família, amigos, lazer, esporte/ginástica, cursos paralelos, projetos de pesquisa etc.)
- Primeiro contato com a EJ e impressão geral
- Desejo e motivação para participar das atividades e da equipe da EJ
- Atividades relacionadas à EJ em que participou (colaborador de campo, colaborador-consultor, eventos, cursos etc.)
- Admissão via *trainee* ou ingresso direto
- Mudanças no cotidiano, após a participação na EJ (vida pessoal e acadêmica, relacionamentos, atividades extras etc.)
- Cotidiano na EJ (como colaborador de campo, colaborador-consultor, *trainee*, membro-*trainee*, membro, diretor e/ou presidente/vice-presidente)

- Posições hierárquicas obtidas e mudanças atreladas (como colaborador de campo, colaborador-consultor, *trainee*, membro-*trainee*, membro, diretor e/ou presidente/vice-presidente)
- Aspirações e aprendizados relacionados à participação na EJ
- “Balanço geral” da experiência na EJ (experiências positivas e negativas etc.)
- Momento de se desligar da EJ
- Vida depois da participação na EJ
- Trajetórias acadêmica e profissional posteriores à participação na EJ
- Impacto da vivência na EJ em sua atuação profissional (reputação e reprodução etc.)
- Impacto da vivência na EJ em sua formação como administrador ou economista
- Visão atual da experiência como empresário júnior
- Considerações finais

**ANEXO A – TERMO DE COMPROMISSO ELABORADO PELA EJ**





**ANEXO B – DECLARAÇÃO**

