

**O ADMINISTRADOR UNIDIMENSIONAL NO MUNDO ADMINISTRADO: UM ESTUDO SOBRE SUA FORMAÇÃO.**

**PAMELLA THAÍS MAGALHÃES FERREIRA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)  
pamella.magalhaes0@gmail.com

**CAROLINA MACHADO SARAIVA DE ALBUQUERQUE MARANHÃO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO (UFOP)  
prof@carolmaranhao.com.br

**ROSANY CECÍLIA DE SENA**  
rosany.sena@yahoo.com.br

## **O ADMINISTRADOR UNIDIMENSIONAL NO MUNDO ADMINISTRADO: UM ESTUDO SOBRE SUA FORMAÇÃO.**

**Resumo:** O objetivo desta pesquisa é contribuir para o debate crítico acerca da formação do administrador, que se encontra num paradoxo entre a construção de um profissional analítico, autônomo, capaz de desenvolver transformações sociais, enquanto o mercado exige um profissional orientado em metodologias para alcance de objetivos organizacionais e institucionais, de forma funcionalizada e acrítica. Para tal debate, foi desenvolvida uma pesquisa à luz da obra “*A Ideologia da Sociedade Industrial: o Homem Unidimensional*” (MARCUSE, 1973). Nela, há uma discussão acerca da industrialização e seu aparato tecnológico (dentre eles a Administração), como responsáveis pela erradicação do caráter oposicionista, antes, presente na sociedade e no indivíduo, graças a não permissão da racionalidade na divisão do trabalho, pela primazia da esfera produtiva e a busca pelo progresso tornarem o indivíduo menos crítico e mais funcional. Dessa forma, origina-se a Sociedade Unidimensional e Homem Unidimensional (sem poder antagônico ao estado estabelecido das coisas). Buscando-se identificar traços do Homem Unidimensional, com a formação dos Administradores, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa do tipo *desk research*, no canal da mídia da revista “EXAME” disponível no site *Youtube.com*, procurando-se compreender as características desse profissional exaltados nesta mídia e suas relações com as características do Homem Unidimensional de Marcuse. Acredita-se que as representações presentes nessa mídia contribuem para a formação do administrador. A proposta desse estudo é contribuir para a discussão crítica acerca das representações sociais do Administrador como projeções na formação desse profissional.

**Palavras-Chave:** Sociedade Unidimensional; Homem Unidimensional; Administrador; Formação.

### **1 INTRODUÇÃO**

O eixo analítico deste trabalho é a obra do filósofo Herbert Marcuse, (1973) “A ideologia da sociedade industrial – o homem unidimensional” que a escreveu ao procurar unir as esferas subjetivas da vida humana e também o eixo concreto da estrutura social. Nessa obra, Marcuse procurou demonstrar como o progresso técnico e industrial se tornou aparato para uma vida de labuta, temor e escravidão aceitáveis pela humanidade. Marcuse se concentra em demonstrar como a concepção crítica da sociedade foi aplanada nas esferas sociais, políticas e econômicas, levando a uma introjeção subjetiva de que a ordem das coisas como estabelecidas pelo mundo é a melhor forma de sobrevivência e, de que o progresso técnico tal como o existente é o responsável pela melhoria da condição de vida humana e a garantia de uma vida melhor. Dessa forma, a concepção de “A Ideologia da Sociedade Industrial”, de Hebert Marcuse, filósofo da Escola de Frankfurt, se fundamenta na crítica das transformações ocasionadas pela divisão do trabalho e avanço do aparato tecnológico e industrial, que levaram à dominação do homem através da erradicação de sua capacidade emancipatória no mundo Administrado.

As definições da Sociedade e do Homem Unidimensional tem revelado grande contemporaneidade, prova disso, é a utilização de seus conceitos em trabalhos de teoria crítica, mesmo após 50 anos da publicação da obra de Hebert Marcuse. Além disso, suas características são assaz aplicáveis às instituições e à sociedade capitalista globalizada presente, conforme defendido por Bastos (2013).

De forma conjunta ao conteúdo presente no livro do filósofo Frankfurtiano H. Marcuse, uma análise da formação do administrador enquanto agente de transformação social, com

capacidade crítica e analítica e principalmente autônoma é relevante, pois, segundo Siqueira, (1987) a formação do administrador, vai além das técnicas e “rotinização”, sendo ele um profissional crítico e capaz de modificar o meio. Não obstante, a formação do administrador, conforme defende Barcelos, et al.(2011) lida atualmente com uma dicotomia sociedade-mercado, na qual a sua formação enquanto ser social, lhe exige uma capacidade reflexiva e crítica do todo, conquanto, o mercado lhe exige um direcionamento para a reprodução do atual sistema econômico. Além disso, há uma limitação do ser humano, sendo ele concebido como fator operacional. Ainda na perspectiva de Barcelos, et al.(2011) a formação do administrador está sendo levada pelo paradigma dominante, perdendo a capacidade holística de reflexão que dá a ele características de um transformador social e surgindo um profissional que se organiza de acordo com o alcance de objetivos.

Nicolini (2003) ressalta também o caráter mecanizado do administrador, que ao receber o conteúdo de ensino de forma fragmentada, terá que utilizá-lo e responde-lo de forma conexa e geral, fazendo com que o futuro administrador se comporte “como uma máquina que será capaz de operar – gerir e tomar decisões – dentro do que foi programada.” (NICOLINI, 2003, p.50).

Tendo isso posto, questiona-se: o administrador é autônomo, crítico ou unidimensional? A partir desse questionamento, o presente trabalho visou tratar dos aspectos inerentes à imagem construída do administrador, no que se refere ao seu caráter racional, crítico e autônomo, conjuntamente com a influência que sua formação exerce como processo progressivo dessa imagem, levantando questões à luz da teoria crítica de Marcuse, compreendendo nessa profissão adjetivos comuns ao do Homem Unidimensional, refletido em sua respectiva Sociedade Unidimensional.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 “A ideologia da Sociedade Industrial – O Homem Unidimensional”**

Para Marcuse (1973) a sociedade proveniente do progresso técnico, a sociedade unidimensional, é uma sociedade que reprime os sujeitos, que os mecaniza através do processo produtivo e do trabalho, exigindo desempenhos socialmente necessários e penosos invadindo e suprimindo a individualidade dos sujeitos. A sociedade industrial desenvolvida, unidimensional, faz o aparato técnico da produção e sua distribuição deixarem de se portar como instrumentos que produzem efeitos isolados na sociedade e assumem uma influência social e política na vida dos indivíduos, uma influencia em caráter totalitário.

Esse caráter totalitário não se limita somente às atitudes e decisões sociais, mas sim ao atingir as aspirações individuais, a subjetividade, invadirem a vida privada de seus indivíduos, levando-os a um condicionamento, a racionalidade instrumental é operante, a sociedade é acrítica, unidimensional.

A repressão do indivíduo exigida pela sociedade industrial é uma repressão condicionada, mas aceita como democrática e confortável, fazendo o sujeito acreditar estar desfrutando de sua liberdade. Os fatores que levaram à origem da sociedade industrial, como direito e liberdade, foram institucionalizados e perderam a sua dimensão crítica na sociedade, se tornaram conceitos produtivos e racionais. Logo, se as formas de vida são condicionadas, acreditando-se desfrutar de uma sociedade livre, sendo que essa mesma sociedade exige a aceitação de sua estrutura e organização totalitária, mantendo um meio de vida visto como democrático e confortável, a oposição perde sua força, passa a ser entendida como algo ilusório, sem sentido e até mesmo irracional.

Para que os indivíduos da sociedade unidimensional se comportem de maneira condescendente com a sua organização totalitária são apresentadas formas de controle social, através da implantação das necessidades materiais e intelectuais que preservam as maneiras obsoletas de luta pela existência, o que exerce forte resistência contra a libertação dos controles exigidos (MARCUSE, 1973). Para o autor essas necessidades por ultrapassarem o nível biológico são necessidades falsas, criadas para cooptar, administrar os sujeitos ao passo que fomenta a manutenção dos poderes existentes.

A sociedade unidimensional é capaz de entregar mercadorias e suprir as necessidades dos indivíduos que foram condicionadas pelas próprias instituições dessa sociedade e reproduzir nesses sujeitos uma consciência feliz, que para Marcuse (1973) é mais próxima de uma “euforia na infelicidade” (MARCUSE, 1973, p. 26). Ou seja, as necessidades são administradas, de forma que os que reprimem os indivíduos a uma vida e labuta, temor e servidão em troca de necessidades materializadas e falsas, são os mesmos que condicionam os indivíduos a verem esse tipo de materialização como necessidade. A liberdade e autonomia são expropriadas de seus principais agentes. Dessa maneira, quanto mais atingidas essas necessidades, maior será a consciência feliz produzida e mais forte será a barreira para transpor essa realidade.

Ao mesmo tempo o caráter do trabalho também é determinante para o assentamento da unidimensionalidade, pois, quanto mais o indivíduo se submeter ao trabalho repressivo, quanto mais produtivo, condescendente com o sistema for, maior a capacidade de atingimento de suas necessidades. Ou seja, quanto mais ele contribuir com a administração totalitária que o automatiza, que extorque a sua autonomia de conduzir a própria vida, de se emancipar, mais necessidades falsas serão atendidas, mais consciência feliz é reproduzida e por consequência mais preso e dependente da administração totalitária ele se torna.

Marcuse (1973) ressalta ainda, que o uso da racionalidade técnica, que substitui a força e tensões físicas pela força da “mente”, deu ao indivíduo uma falsa concepção de autonomia no trabalho. Além disso, o surgimento dos profissionais que se empenham em organizar, gerir o trabalho, que através do uso de sua racionalidade instrumental tenta fazer a servidão ser mais aceitável, acreditando ao mesmo tempo estar desfrutando de sua autonomia, contribui para que o movimento opositor, de recusa, seja então recusado, o pensamento crítico perde a sua lógica e torna-se instrumental. Pior que isso, esse profissional não se isenta da condição de escravo, pois, sua escravidão não se refere à dureza de seu trabalho, mas sim a sua redução de coisa, independentemente de como ela se mostra, de instrumento e veículo para a manutenção da administração total (MARCUSE, 1973). “Os escravos da civilização industrial desenvolvida são escravos sublimados, mas são escravos” (MARCUSE, 1973, p. 47).

Como agravante Marcuse (1973) ainda se refere à grande facilidade de introjeção individual dos meios de informação em massa. Ele afirma que as mídias encontram facilidade em fazer aceitar os interesses particulares – poderes dominantes - como sendo comum a cada indivíduo. A racionalidade instrumental e funcional dessa sociedade é capaz de apresentar cálculos que sejam assaz convincentes para aceitação das diretrizes da administração total.

O fechamento do universo da locução também é um fator de consolidação da unidimensionalidade dessa sociedade. Marcuse (1973) profere a incapacidade de interpretação dos conceitos das palavras para além de seu significado funcional, ou seja, as locuções são privadas de seus conteúdos transcendentais e são ligadas a seu uso, sua função. O universo da comunicação é modificado de forma a confirmar o comportamento

unidimensional: “sua linguagem testemunha a identificação e a unificação, a produção sistemática de pensamento e ação positivos, o ataque concertado às noções transcendentais e críticas” (MARCUSE, 1973, p. 93).

As palavras têm efeito hipnótico quando são usadas repetidamente em determinadas situações e ligadas a determinadas imagens. “O leitor ou ouvinte deverá associar (e de fato associa) essas imagens a uma estrutura de instituições, atitudes e aspirações fixadas esperando-se que ele reaja de um modo específico fixado” (MARCUSE, 1973, p. 98). Há uma identificação da palavra com “as coisas como são” com a sua função ou maneira de funcionar de forma instantânea, erradicando o pensamento dialético da sociedade e reforçando ainda mais o condicionamento e conformismo com a administração total. A distância entre a aparência e a realidade é barrada na consciência, é impedida de agir no processo de cognição.

Marcuse (1973) ao considerar a linguagem política como análoga à da administração total, uma linguagem de propaganda, acredita que está sendo fechada a lacuna entre esses dois campos distintos na sociedade, perdendo o poder de denúncia. Sendo assim, o fechamento do universo da locução demonstra até que ponto a administração e a dominação não são forças e funções separadas na sociedade tecnológica.

O pensamento unidimensional é a consolidação do homem unidimensional, a mimese plena do sujeito, significa a absorção da ideologia social no âmbito da consciência, da cognição como racionalidade e realidade.

Assim, o pensamento unidimensional, o homem unidimensional, se assenta na incapacidade dessa sociedade usar sua razão dialética, de desconstruir a realidade concreta através da abstração e subjetividade e negação do universo estabelecido pela administração total e ao mesmo tempo transformar a realidade em ação no mundo, em uma vida qualitativamente melhor e digna de ser vivida.

## **2.2 A Formação do Administrador na Sociedade Industrial**

Tendo como precursor do desenvolvimento industrial na sociedade, a necessidade de divisão do trabalho e o progresso do sistema capitalista, surgiu a profissão dos administradores. Segundo Nicolini (2003) o curso de administração surgiu no Brasil graças às necessidades econômicas, públicas e privadas existentes no país, tendo o curso se consolidado através da influência norte-americana, lugar de onde o curso foi proveniente.

Aktouf (2014) levanta questionamentos sobre a formação dos administradores refletindo sobre a sua finalidade. Ele enfatiza que a formação em administração tem sua natureza na reprodução de modelos, comportamentos e pensamentos baseados nos atuais dirigentes. Em uma pesquisa realizada por Borba et. al (2011) por exemplo, nota-se uma preocupação em demonstrar competências contemporâneas necessárias ao atual profissional de administração de forma que o mesmo se torne empregável pelo mercado e consiga tomar decisões mais próximas das de seus dirigentes. Borba et. al (2011) também corrobora sobre o fato de que a formação em administração segue modelos ditados pela sociedade. Assim, os novos Administradores são feitos "sob medida" para a perpetuação da estrutura social.

Nicolini (2003), também destaca o caráter acrítico da formação do administrador ao relacioná-la com uma linha de montagem, que faz o aluno se portar como matéria prima ao ser recebido pela instituição de ensino, passando por um processamento e beneficiamento e posteriormente entregue ao meio social em forma de produto. Nicolini (2003) sobressai também a divisão das áreas de estudo como análogas ao de um sistema fabril e da divisão do

trabalho, sendo que, essa divisão especializada funciona como barreira à integração do conhecimento a um aprendizado holístico, que funcionaria como capacidade de afluir sua consciência transformadora. Além disso, o autor faz alusão da formação com o caráter mecânico do administrador, que ao receber o conteúdo em fragmentos e reproduzi-lo de forma generalizada, acarreta um comportamento do administrador “como uma máquina que será capaz de operar – gerir e tomar decisões – dentro do que foi programada” (NICOLINI, 2003, p.50).

Numa análise mais progressiva, Aktouf (2014) desnaturaliza a concepção de administração enquanto ciência e revela sua posição doutrinária, ideológica, por ser uma fundamentação das escolas americanas e dos grandes dirigentes, padrões ou controladores que visavam à rentabilidade, maximização e multiplicação.

Barros (2013) coaduna com Nicolini (2003) ao ressaltar que a influência estadunidense é determinante para a criação de cursos superiores de administração no país. Contudo, após seus estudos nas bases históricas da criação do curso durante as décadas de 40 e 50, Barros (2013) denuncia que a criação do curso de administração foi estimulada pela Guerra Fria para que ocorresse o “desenvolvimento” do país na medida em que se desse o livramento de ameaça comunista que aqui se instaurava.

Barcellos *et al.* (2011) afirmam que as instituições universitárias, altamente responsáveis pela formação dos discentes, fazem escolhas diárias (conscientes ou não) direcionadas ao alinhamento com o mercado. Ainda segundo aos autores, neste cenário, a formação do Administrador acaba sendo um verdadeiro desafio, uma vez que ele precisa ser autônomo e ter identidade própria frente às demandas de mercado e à formação oferecida que, em sua maioria, busca suprir essas demandas e nada mais.

Essas declarações são assaz aplicáveis à ideia de que a administração desde sua criação tem seu objetivo enraizado na dominação, bem como, a sua capacidade de se portar como barreira às distorções, negações ou à afluência de alternativas qualitativamente diferentes da realidade concreta e conformista da sociedade.

Contudo, Maranhão (2013) aponta para a necessidade de se pensar sobre a formação dos administradores de forma crítica, sob o enfoque da Dialética Negativa, uma vez que:

Este exercício negativo significa a possibilidade de formação crítica na área e a recuperação do momento de realização do projeto de esclarecimento da educação. Formados sob esta premissa dialética, os administradores se “meterão no que não é da sua conta”, despontando como intelectuais; ou seja, aqueles capazes de conhecer os significados sociais de sua profissão e de agir sobre eles, em busca de uma vida mais igualitária e justa para todos (MARANHÃO, 2012, p.05).

Ou seja, é necessária a adoção de uma perspectiva crítica no processo formativo dos administradores como forma de trazer a eles a tomada de consciência acerca das amarras em que estão envolvidos, percebendo o seu lugar na sociedade, podendo então, afluir uma transformação qualitativa do meio.

## **2.2 A Administração e sua Faceta Unidimensional**

A sociedade unidimensional, segundo Marcuse (1973), desenvolve suas formas de controle sobre o sujeito de maneira assaz sólida e exerce seu poder na medida em que alcança a consciência individual dos mesmos e consolida a sua dominação coberta pelo véu da

autonomia e da liberdade, “o resultado não é o ajustamento, mas a *mimese*; uma identificação imediata do indivíduo com a sua sociedade e, através dela, com a sociedade em seu todo” (MARCUSE, 1973, p. 31).

Marcuse (1973), afirma que essa *mimese*, identificação instantânea dos sujeitos com a sociedade e com o todo são um produto de uma “gerencia e organização complicadas e científicas” (MARCUSE, 1973, p. 31). O que revela a sua adesão à ideia da Administração como um dos pilares do totalitarismo e da ideologia da sociedade industrial.

É de suma importância ressaltar que o sujeito como veículo e objeto da dominação, da administração total, não são conformados com essa organização social por uma distorção moral ou intelectual, pois, a redução da liberdade e da oposição “é antes um processo social objetivo na medida em que a produção e a distribuição de uma quantidade crescente de mercadorias condescendem com uma atitude tecnológica racional” (MARCUSE, 1973, p. 62).

Marcuse esclarece também que a maquinaria foi uma das responsáveis pela erradicação da autonomia profissional – antes, o poder de parar um processo que o impedia de agir como ser humano. Independentemente de se exercer função trabalhista que não dependa diretamente da maquinaria, a autonomia profissional continua sendo aniquilada, pois, a mecanização sofrida pelas demais profissões é a mecanização da própria mente e consciência individuais. Os dirigentes do “conjunto técnico” se baseiam na funcionalização, em ferramentas, técnicas e relações mecânicas.

Marcuse (1973) relata como “a dominação se transfigura em administração” (MARCUSE, 1973, p. 49), e afirma que a decadência do pensamento negativo pela classe trabalhadora é ainda mais reforçada pelos gerentes e a direção. Os proprietários de empreendimentos capitalistas passam a ter funções burocráticas enquanto perdem a responsabilidade como agentes da dominação. “A decepção e o ódio são privados de seu alvo específico e o véu tecnológico esconde a reprodução da desigualdade e da escravização” (MARCUSE, 1973, p.49). A face da dominação é velada na racionalidade objetiva da administração, levando a uma subtração da responsabilidade dos verdadeiros causadores.

Ao mesmo tempo em que Marcuse (1973) destaca em sua obra a função do administrador como pilar da sociedade industrial por, através de sua racionalidade objetiva se portar como instrumento de introjeção da ideologia capitalista, ele descreve também a dominação sobre a sociedade administrada como efeito do uso de sua linguagem. A linguagem utilizada pela administração total é funcional, traduz conceitos dialéticos e negativos em positividade e conformismo. O homem é treinado para o esquecimento para que o todo continue em funcionamento.

O autor também destaca o caráter positivo da administração como ciência, que traduz conceitos em características operacionais, generalidades em atributos individuais, que usa métodos empíricos de forma positiva, como se as características subjetivas e até mesmo históricas tivessem certa estática, rigidez, conforme as leis da natureza, o que leva a uma alteração significativa no sentido original dos fenômenos e conceitos. Para ele, a pesquisa empírica sem um pensamento crítico dialético, é uma de traduzir conceitos em comportamentos e padronizá-los, assim como sua comunicação funcional, é uma forma de erradicar o poder do negativo e passar para o positivo, afirmativo, “uma tradução que tem por

efeito reduzir a tensão entre pensamento e realidade pelo enfraquecimento do poder negativo daquele” (MARCUSE, 1973, p. 109).

Marcuse (1973) é ainda mais específico à administração ao referir-se às características terapêuticas dos estudos sobre motivação, comercialização e opinião pública. Para ele, essas pesquisas são o pensamento “metodicamente colocado a serviço da exploração e do aprimoramento das condições sociais existentes, dentro da estrutura das instituições sociais existentes” (MARCUSE, 1973, p. 110). Ademais, a sociedade tomada como referência é a mesma tanto na teoria quanto na prática, porém, é inteiramente válida a ideia de que as traduções positivas e terapêuticas não apresentam nenhum prejuízo a esse tipo de sociologia e psicologia. Mas, essa mesma sociedade, quando é analisada sob a perspectiva da teoria crítica, que busca desnaturalizar os fatos e suas condições particulares, determinando seu lugar e função, desvela a natureza ilusória e ideológica do empirismo positivista.

O autor ainda esclarece a origem das relações humanas no campo social, econômico e político como uma forma das gerências descobrirem formas de deter os trabalhadores e os sindicatos. A pretensão não é de desnaturalizar fenômenos baseados em uma teoria crítica, “mas adestrar supervisores em métodos mais humanos e eficazes de lidar com os seus trabalhadores (somente o termo humano parece não-operacional e carente de análise)” (MARCUSE, 1973, p. 114).

Dessa forma, a constituição da ciência na administração, como uma sociologia empírica e positiva, é uma ciência ideológica, pois, traduz conceitos gerais em particulares à luz da esfera prática da realidade concreta, ao invés de abstrair, negar, transcender e por fim desnaturalizar os fenômenos, podendo mostrar as coisas como realmente são. Ou seja, a administração enquanto ciência social empírica e positiva se torna doutrina, ideologia e manipulação, ao mesmo tempo em que se torna também um pilar dessa mesma ideologia, por permitir uma validade científica organizada por proposições instituídas na concretude de uma sociedade baseada na dominação geral, reproduzindo assim, formas de dominação particulares e conseqüentemente, irreais.

Neste sentido, os Administradores são formados sob uma falsa aparência de atitude crítica que nada mais é, senão que o ajuste para uma atitude crítica esperada, isto é, uma atitude que não é crítica, mas que para a realidade deturpada se estabelece como algo crítico para se fazer suprir as falsas necessidades de intervenção que os Administradores têm em relação à sociedade.

Ademais, os administradores ao mesmo tempo em que fixam a ideologia social, também passam pela introspecção ideológica, uma vez que a tomada de decisões por eles são baseadas nos interesses particulares dos proprietários, não consolidando um processo autônomo e, essa introspecção apresenta barreiras no que se refere a sua percepção consciente, pois, vem disfarçada de autonomia e liberdade, não evidenciando o fator de condicionamento.

De acordo com Santos e Wagner (2007) o processo da tomada de decisão faz parte das atividades do Administrador e ajuda a entender o trabalho que ele desenvolve como um todo. O processo de tomada de decisão se faz presente em todos os níveis da organização e diferentes ferramentas, métodos e modelos são disponibilizados para a execução deste processo por parte do Administrador. Segundo Santos e Wagner (2007) o processo de tomada de decisão deve ser racional e seguir as modelagens de um determinado processo decisório escolhido pela organização (e não pelo Administrador).

Em meio a tantas formas preestabelecidas para embasar a decisão a ser tomada, não seria esta decisão uma liberdade fantasiosa por parte de quem decide? O Administrador não estaria decidindo apenas entre opções já predeterminadas? Há verdadeira autonomia neste processo?

A racionalidade esperada ao se tomar a decisão seria verdadeiramente real? Para a Sociedade Industrial sim, pois "o que é real é racional" (MARCUSE, 1973, p.125). Todavia, voltamos ao que Marcuse afirma sobre a realidade aparente, de que aquilo que é não pode ser verdadeiro porque o que é - nesta sociedade industrial - é deturpado.

Os administradores não são alheios às formas espoliadas de vida, à condescendência com as organizações que garantem alto padrão de vida, o bem-estar social e também a submissão às necessidades falsas perpetuadas pelo aparato produtivo que ele mesmo gerencia. Assim, a obra marcuseana permite retirar o véu que cobre a verdadeira função social do administrador, revelando a sua incapacidade autônoma e livre enquanto profissional. Adotando a abstração em relação à realidade concreta da administração e os profissionais da área, busca-se uma reflexão crítica sobre sua representação social e os sentidos da profissão.

## **METODOLOGIA**

### **3.1 Descrição da Metodologia**

A pesquisa proposta foi à conclusiva descritiva, já que o mesmo possui como característica básica a descrição das peculiaridades inerentes à figura do administrador sob a perspectiva crítica. A pesquisa descritiva se propôs a expor as características de determinado fenômeno, bem como avaliar as relações entre as variáveis pesquisadas (VERGARA, 2004). Devido à sua complexidade e flexibilidade, a pesquisa qualitativa não possibilita a definição de regras precisas, aplicáveis a todos os casos (GIL, 1991).

A coleta de dados foi desenvolvida com base documental, do tipo *desk research*, composta no canal da mídia "EXAME" presente no site *youtube.com*, (Disponível em: <<https://www.youtube.com/user/portalexame>>), empregando a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2002) em seus vídeos. Foi analisado um total de dez vídeos provenientes da busca pelas categorias "carreira", "sucesso" e "administração". Os dez primeiros vídeos que apareceram no site após a busca por tais categorias, no dia 18/07/2016, foram os vídeos analisados nesta pesquisa.

Durante a análise buscou-se identificar traços, características da unidimensionalidade tal como definido por Marcuse (1973) na figura dos administradores, principalmente nas representações requeridas pela profissão, tentando compreender as características dos administradores exaltados nesta mídia e suas relações com as características do Homem Unidimensional de Marcuse (1973), respondendo a questão principal que norteia esta pesquisa, qual seja: o administrador é crítico, autônomo ou unidimensional?

Acredita-se que a mídia EXAME, que foi escolhida, apresenta papel significativo na formação de identidade dos administradores, uma vez que seu foco é dado em aspectos do *management* para gestores, ocupantes de cargos administrativos e pela mesma apresentar conteúdos metódicos e ações padronizadas para o alcance de uma boa carreira e sucesso profissional. Além disso, a referida mídia é bastante utilizada por gestores do país e apresenta em seu conteúdo orientações vindas de sócios de organizações e de gestores em destaque.

### 3.2 Apresentação e Discussão dos Resultados

Após análise dos vídeos utilizados como instrumento nesta pesquisa, foi possível perceber que há uma indução de padrão comportamental, que quando tomado desencadeia em sucesso profissional, como exposto no trecho a seguir:

Existem alguns modelos mentais que são os comuns aos profissionais de sucesso, não características, mas formas de pensar. Pessoas que pensam de formas específicas são aquelas que têm sucesso profissional. Um desses modelos profissionais, por exemplo, é aquela pessoa que consegue trabalhar todos os dias como se fosse dona do seu negócio. (...) essas pessoas pensam não somente nos seus passos, no seu pedacinho, mas também na organização como um todo e tomam todas as suas decisões no dia-a-dia como se fossem donos, pensando no trabalho de todos, mais comprometidos, nunca desistem e nem passam tempo nenhum reclamando. Todas as organizações querem um profissional assim (EXAME. COM; *Quais as características comuns aos profissionais de sucesso*, 2014A – grifo nosso).

Diante de tais afirmações é possível perceber como as decisões que se firmam nos ideais particulares apresentam uma forma convincente para se tornar o de “todos os homens sensatos” (MARCUSE, 1973, p. 13) e representam ainda como a crítica foi barrada nesta sociedade. O vídeo em questão tenta na verdade induzir a tomada de decisões com base no interesse de seus proprietários, ou seja, com base na alta produtividade e lucratividade. No vídeo é enfatizado que essas decisões são determinantes para o sucesso individual, conseqüentemente tomar decisões com base em interesses adquiridos é vantajoso para os indivíduos, não sendo revelado o principal objetivo dessas ações, que é verdadeiramente o acúmulo do capital por parte dos proprietários que agora se transformaram em “burocratas de uma máquina corporativa” (MARCUSE, 1973, p. 49) e não o sucesso dos indivíduos. A introjeção de ideais particulares como sendo individuais, contribui para o cumprimento das determinações dos poderes institucionais, ou seja, do totalitarismo.

Destaca-se também o uso do termo utilizado: “modelos mentais”, com o que é esclarecido por Marcuse (1973) que o uso da racionalidade técnica, da força da “mente” que tomou o lugar da força e tensões físicas no trabalho dão aos indivíduos uma falsa concepção de autonomia em suas atividades laborais e que ainda, o surgimento de profissionais que se empenham em organizar e gerir o trabalho em posse e uso da racionalidade instrumental é uma forma de fazer a servidão ser mais aceitável. Nota-se uma “sofreguidão” do trabalhador para “compartilhar da solução dos problemas de produção, um desejo de participar ativamente pela aplicação de seus cérebros (...)” (MARCUSE, 1973, p. 47). Assim, mesmo não exercendo uma função trabalhista que dependa diretamente da maquinaria, não se pode afirmar que o profissional é autônomo, pois, trata-se ainda de uma mecanização da própria mente e consciência individuais (MARCUSE, 1973).

É importante ressaltar ainda, que o conteúdo desse vídeo denuncia a ausência de autonomia e liberdade na tomada de decisões e consolida a condição de escravo por parte do profissional. Se as decisões são tomadas com base no pensamento de outrem, elas não podem ser consideradas autônomas e menos ainda consideradas como decisões tomadas com base na liberdade e subjetividade.

As decisões não são tomadas e sim condicionadas, a autonomia, liberdade e subjetividade são reféns da dominação, dos interesses particulares, da sociedade administrada. Ademais, assim como defendido por Marcuse (1973) a condição de escravo não está ligada a dureza do

trabalho e sim a condição de coisa, instrumento que o indivíduo assume. Logo, o indivíduo condicionado a tomar aquela decisão é apenas um instrumento para o cumprimento do todo social, porquanto é escravo.

Constatou-se também, perspectivas sobre o tempo dedicado ao trabalho. É sugerido aos gestores que em um “mundo tão corrido” como atualmente, que eles não doem mais tempo ao trabalho, mas que saibam “otimizar o seu tempo” tentando entender o que é dito além das palavras, percebendo o que é importante para o outro: “(...) isso é importante para motivar, para engajar, pra mostrar pra pessoa da sua equipe que ele está sendo percebido por você, escutar é uma forma de demonstrar que você o vê” (EXAME.COM; *Uma dica essencial para gestores*, 2015C).

Dessa forma, é percebido como o tempo do trabalho é estendido, como é exigido uma doação de tempo a atividades que desrespeitam ao trabalho, que são disfarçados em mero aperfeiçoamento do tempo. Além disso, destaca-se que escutar os trabalhadores é um método utilizado para motivar e engajar os indivíduos a cumprirem as determinações da empresa.

Assim como defendido por Marcuse (1973) os estudos sobre motivação, comercialização e opinião pública são características de pesquisas terapêuticas que colocam o pensamento em forma de métodos a serviço da exploração e aprimoramento das condições sociais existentes. Ademais, podemos relacionar também com a afirmação marcuseana de que a origem das relações humanas no campo social é uma forma das gerências deterem os trabalhadores e também os sindicatos. Não há pretensão em desnaturalizar a faixada da racionalidade instrumental e objetiva “mas adestrar supervisores em métodos mais humanos e eficazes de lidar com os seus trabalhadores” (MARCUSE, 1973, p. 114).

Sabendo que são traços da unidimensionalidade a submissão aos interesses das instituições, pois, daí surge a condição de escravo, de coisa, para o atingimento dos objetivos particulares que exercem a dominação totalitária e, que essa submissão acontece em troca de um padrão de vida crescente, podemos perceber pelo conteúdo dessa mídia que, o sucesso profissional tal como é proposto é diretamente proporcional ao grau de submissão ao sistema estabelecido de coisas, a dominação e aos interesses particulares. Logo, para que tenha sucesso na carreira, para que alcance uma promoção e conseqüentemente um padrão crescente de vida, os sujeitos devem cada vez mais se submeter à escravidão, ao molde da mente e do comportamento preestabelecidos.

Notou-se também no conteúdo dos vídeos analisados, principalmente no de título “*Como Desenvolver Inteligência Emocional Para o Trabalho?*” o destaque da inteligência utilizada para a tomada de decisões, especificamente destacado no vídeo citado, a inteligência emocional como forma de tomar a melhor decisão independente das emoções, de forma que agindo pela razão ou emoção deve-se decidir sempre pela melhor estratégia. Nota-se que foi evidenciada nesse vídeo a preferência pela predominância da racionalidade instrumental, tal como defendido por Marcuse (1973) que vislumbra decisões, estratégias tomadas com base em cálculos favoráveis ao poder exercido sobre o todo, uma vez que a preferência é dada por estratégias instrumentais, funcionais e utilitárias em detrimento das emoções e subjetividade do indivíduo, ou seja, inteligência emocional é a racionalidade instrumental.

Ressalta-se ainda que “tomar a melhor decisão”, utilizar a melhor estratégia é tomar a decisão com base nos ideais dos proprietários da “máquina corporativa”, (MARCUSE, 1973, p. 49). Ou seja, mais uma vez é observada a ausência da autonomia e da subjetividade dos

indivíduos instituídos como “tomadores de decisões”, na verdade, eles são o veículo, instrumento, dos verdadeiros tomadores de decisão. Os técnicos de fato dominam, ou será o seu domínio daqueles que confiam nos técnicos como seus planejadores e executores? (MARCUSE, 1973, p. 50).

Além disso, a locução utilizada nos vídeos é semelhante ao fechamento do universo da locução, a linguagem da administração total de Marcuse (1973) que busca através do discurso semelhante a uma propaganda fixar reações comportamentais. A linguagem utilizada na sociedade unidimensional não reflete somente os controles e a dominação, “mas torna-se, ela própria, um instrumento de controle até mesmo onde não transmite ordens, mas informação; onde não exige obediência, mas escolha; onde não existe submissão, mas liberdade” (MARCUSE, 1973, p. 107). Marcuse (1973) diz ainda que o fechamento do universo da locução demonstra até que ponto a dominação e a administração produzem efeitos isolados na sociedade, pois, o que é observado é um aplanamento entre as duas esferas, ou seja, não se trata de uma dominação que perdeu suas forças, pelo contrário, pois esse aplanamento significa um aplanamento das contradições, das negações e da dialética. “Quanto mais global for o desafio por eles criado para enfrentá-la, quanto mais normal a vizinhança da destruição total, tanto mais estarão eles livres da soberania popular eficaz” (MARCUSE, 1973, p. 108).

No conteúdo do vídeo, “*As escolhas de Quem Equilibra Sucesso e Felicidade*” é possível a percepção de como valores que eram estritamente filosóficos e subjetivos, como por exemplo, a felicidade, valores, emoções são incorporados ao caráter do trabalho, são o corpo e a mente, mecanizados, instrumentalizados e canalizados para o trabalho. Marcuse (1973) demonstra como o papel da filosofia foi erradicado e a mesma foi incorporada a sociedade unidimensional. O autor esclarece que os valores filosóficos e a crítica se tornaram assaz irrealis e alcançaram um alto grau de abstração, o que faz com que a transformação qualitativa – a vida digna de ser vivida – seja uma promessa distante da realização.

Ressalta-se ainda que no decorrer do vídeo há a afirmação de que o indivíduo deve encontrar e escolher uma organização em que seus valores se aproximem do aplanamento e, remetendo isso a Marcuse (1973) podemos afirmar que essa realidade não faz dos sujeitos menos alienados e escravos, pois, assim como o autor proferiu ao afirmar que a ciência e filosofia não apresentam conteúdos capazes de afluir à transformação qualitativa de vida, a escolha entre organizações ainda com valores distintos, representa uma escolha sobre o mesmo tipo de vida e, portanto, uma vida alienada e escravizada.

Ademais, é de suma importância destacar que os discursos dos vídeos são proferidos por sócios e ocupantes de cargos estratégicos em grandes empresas, ou seja, representam a transposição de interesses particulares transportados aos gestores disfarçadamente em ideais de uma carreira promissora, autônoma e de sucesso, que perpetua ainda mais a dominação, a escravidão e a unidimensionalidade. Além disso, a introjeção dos interesses particulares por gestores é uma forma de transformá-los em interesses de “todos os homens sensatos” (MARCUSE, 1973, p. 13) e ainda consolidar a administração como uma área pilar da unidimensionalidade, pois, os gestores, a administração é o instrumento, coisa, que transporta os interesses particulares para toda a sociedade.

Os discursos proferidos pelos indivíduos em todos os vídeos analisados são a representação da linguagem da administração total, uma linguagem funcional, positiva que procura barrar os conteúdos negativos e dialéticos nas locuções, modificando a comunicação como forma de confirmar o comportamento unidimensional, “sua linguagem testemunha a identificação e a

unificação, a produção sistemática de pensamento e ação positivos, o ataque concertado às noções transcendentais e críticas” (MARCUSE, 1973, p. 93). As palavras de fato hipnotizam, “o leitor ou ouvinte deverá associar (e de fato associa) essas imagens a uma estrutura de instituições, atitudes e aspirações fixadas esperando-se que ele reaja de um modo específico fixado.” (MARCUSE, 1973, p. 98- grifo nosso). O que é dito no discurso é identificado como realidade concreta e instantânea, reforçando ainda mais o condicionamento e a administração totalitária, a dominação e unidimensionalidade. A distância entre a aparência e a realidade é barrada na consciência, é impedida de agir no processo de cognição e, portanto, liberdade pode significar dominação, autonomia pode significar submissão e escravidão, racionalidade pode significar irracionalidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos dados e referenciais apontados nessa pesquisa, podemos concluir que a sociedade industrial, unidimensional, transformou a vida de seus indivíduos, fazendo os mesmos viverem cooptados a própria escravidão, alienação, a um mundo totalitário onde as decisões sobre sua vida são tomadas em esferas que eles não podem controlar, a existir apenas como um objeto para perpetuar o todo repressivo, ideológico, mas, toda essa vida hostil é vivida menos conspicuamente que nas etapas anteriores à industrialização e ao poder de elevar o padrão de pelo consumo. Os indivíduos ainda se sentem donos de si, livres e autônomos por utilizarem a sua racionalidade instrumental e poderem escolher suas próprias mercadorias.

Coadunando a essa perspectiva, para a manutenção da ordem social a administração desempenha seu papel na ocupação de cargos nas instituições, organizações que exercem o totalitarismo na sociedade. É dado a eles, aos gerentes e demais ocupantes de cargos de áreas administrativas, a responsabilidade de disseminar as decisões dos proprietários como se fossem tomadas como suas e validadas pelo uso da sua racionalidade instrumental, falsa noção de autonomia e, ainda, perpetuar os ideais que são representados nessas decisões como se fossem comuns a todos os indivíduos dessa sociedade. Aos proprietários são dadas as funções burocráticas e aos administradores a função de exercer a dominação como se as decisões fossem tomadas por eles, quando na verdade eles são também dominados. As áreas trabalhistas não dependentes diretamente da maquinaria são áreas que receberam a mecanização da mente, sendo possível somente a confirmação de ideias positivas e instrumentais e barrando a perturbação de reflexões que possam negar o universo totalitário.

Além disso, com os dados coletados foi passível de comprovação o uso da linguagem positiva – linguagem não crítica - na administração, a linguagem da administração total e também as ênfases dadas em suas pesquisas científicas como formas preestabelecidas para a perpetuação do comportamento conformista e positivo, ou seja, para a perpetuação da unidimensionalidade. Os atributos requeridos em suas pesquisas e competências são os mesmos que afirmam e assentam os comportamentos e pensamentos necessários para a manutenção da dominação. Esses atributos reduzem, barram a tensão entre a realidade e a verdade. A linguagem utilizada é a linguagem a serviço da exploração, da contenção social, da recusa da dialética.

Contudo, ressalta-se que a linguagem perpetuada pela administração total e as pesquisas empíricas positivistas da área que assentam o controle e dominação não são dela, e sim perpetuadas por ela, pois, a necessidade da dominação vem antes de se exercer o domínio, ou seja, a administração foi antes dominada, cooptada, ideologizada para que posteriormente essa dominação e ideologia fossem então semeadas. Devido a isso, assim como Marcuse

(1973) afirma, a administração exerce essa dominação não por uma corrupção de seus valores ou de sua moral, mas sim, por ter antes passado por uma hipnose mental.

Destarte, concluímos a respeito da condição de escravo dos administradores, apesar de não serem explorados pela força física e nem pela dureza do trabalho, mas sim por ser o veículo, instrumento, coisa responsável por dissipar a ideologia da sociedade industrial, a unidimensionalidade. Esse é o verdadeiro sentido ideológico da profissão do Administrador: a sua condição de escravo cuja função é ser um mero replicante da dominação, do totalitarismo ao mesmo tempo em que acredita ser dominador e não dominado.

O administrador tal como é formado e demandado na sociedade não é livre, não é autônomo, não toma decisões e não é crítico, todavia, pode o ser, pois, a razão subjetiva e a reflexão são condições inerentes ao homem e, a própria existência da concepção desta pesquisa juntamente com as suas conclusões são a representação concreta da possibilidade de afluência crítica em sua formação. Indo ainda mais além, a consolidação dessa pesquisa tem potencial de um passo inicial para a transformação da área e do meio social, pois, toda subversão e emancipação são iniciadas com a consciência de servidão (MARCUSE, 1973).

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. **Ensino de Administração: por uma Pedagogia para Mudança.** Rev. **Organizações & Sociedade**, América do Norte, 12, jun. 2014. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10810/7757>> Acesso em: 03 Jan. 2016.

BARCELLOS, R. M. R; DELLAGNELO, E. H. L; SALIÉS, G. P. **Universidade, sociedade e formação do administrador: uma reflexão necessária.** Administração: Ensino e Pesquisa, Rio de Janeiro, v. 12, n. 4, p. 671-696, Out/Nov/Dez, 2011.

BARROS, A. N. **Ensino superior em Administração entre os anos 1940 e 1950: uma discussão a partir dos acordos de cooperação Brasil-Estados Unidos.** Cad. EBAPE.BR, v. 11, nº 2, artigo 3, p.256–273. Rio de Janeiro, Jun. 2013.

BASTOS, R. L. **Marcuse e o homem unidimensional: pensamento único atravessando o Estado e as instituições.** R. *Katál.*, Florianópolis, v. 17, n. 1, p. 111-119, jan./jun. 2014.

BORBA, J. S. MARTINS, L. M. SILVA, R. M. M. JUNIOR, E. R. F. **A definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes na formação de administradores na percepção de gestores, acadêmicos e legal.** VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2011. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_2917.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2917.pdf) Acesso em: 19 Jan. de 2016.

EXAME.COM. **Quais as Características Comuns aos Profissionais de Sucesso?.** 21 de Novembro de 2014A. Vídeo (1min). Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=hTVWS6H\\_hQE](https://www.youtube.com/watch?v=hTVWS6H_hQE)> Acesso em: 26 de Jul. 2016.

EXAME.COM. **Quais os Pilares do Sucesso de uma Apresentação?.** 26 de Novembro de 2014B. Vídeo (1min, 30 seg). Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=B3hnN0Sz\\_AI](https://www.youtube.com/watch?v=B3hnN0Sz_AI)> Acesso em: 28 de Jul. de 2016.

EXAME.COM. QUAL o Caminho Para se Tornar um Líder de Sucesso? 12 de Dezembro de 2014C. Vídeo (52seg). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=FWaAq58H1DA>> Acesso em: 28 de Jul. de 2016

EXAME.COM. Como Desenvolver Inteligência Emocional para o Trabalho?. 02 de Janeiro de 2015A. Vídeo (56seg). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=7vafeIttCBo>> Acesso em: 28 Jul. 2016.

EXAME.COM. As Escolhas de Quem Equilibra Sucesso e Felicidade. Reportagem: Camila Pati. Imagem e Edição: Fábio Teixeira. 11 de Fevereiro de 2015B. Vídeo (1min.12seg). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=ckyEcExbC6s>> Acesso em: 28 de Jul. 2016.

EXAME.COM. Uma Dica Essencial para Todos os Gestores. Reportagem: Camila Pati. Imagem e Edição: Fábio Teixeira. 16 de Março de 2015C. Vídeo (1min, 1seg). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=IDxvUMHOMOk>> Acesso em: 26 Jul. 2016.

EXAME.COM. O Maior Bem que Um Profissional Pode Ter na Vida. Reportagem: Camila Pati. Imagem e Edição: Fábio Teixeira. 03 de Novembro de 2015C. Vídeo (1min, 25seg). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=8Y4WKtD4ecQ>> Acesso em: 26 de Julho 2016.

EXAME.COM. Como a Psicologia Positiva Pode Ajudar na Carreira. Reportagem: Camila Pati. Imagem e Edição: Fábio Teixeira. 06 de Janeiro de 2016. Vídeo (48seg). Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=mLdJSaL\\_bR0](https://www.youtube.com/watch?v=mLdJSaL_bR0)> Acesso em: 26 Jul. 2016

EXAME.COM. Como Ser o Profissional que Receberá uma Promoção em 2016. Reportagem: Camila Pati. Imagem e Edição: Fábio Teixeira. 16 de Março de 2016. Vídeo (54seg). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=JAY4UA544Os>> Acesso em: 28 Jul. 2016.

EXAME.COM. Como Aumentar as Chances de Sucesso Este Ano na Carreira. Reportagem: Camila Pati. Imagem e Edição: Fábio Teixeira. 23 de Março de 2016. Vídeo (39seg.) Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=S-uQgN0MI4Q>> Acesso em: 28 Jul. 2016

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 207 p.

KELLNER, D. M. **On Marcuse**: critique, liberation, and reschooling in the radical pedagogy of Herbert Marcuse. *Estud. pesqui. psicol.*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, abr. 2011. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1808-42812011000100003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812011000100003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 14 dez. 2015.

MARANHÃO, C. M. S. A. **Imagens dialéticas da formação crítica dos administradores**. Ensino, Pesquisa e Capacitação Docente em Administração (EPD). XXIII ENANGRAD, Bento Gonçalves, 2012.

MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque. **Indústria Cultural e Semiformação: análise crítica da formação dos administradores**, 2010. 250f. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Abril. 2010.

MARCUSE, H. **A Ideologia da Sociedade Industrial: O Homem Unidimensional**. Trad. Giasone Peruá. Rio de Janeiro. 1973. (Edição Zahar Editores) 237p.

NICOLINI, A. **Qual Será o Futuro das Fábricas de Administradores?**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 43, n. 2, abr-jun, 2003.

SANTOS, L. P; WAGNER, R. **Processo decisório e tomada de decisão: um dualismo**. IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT, Resende - Rio de Janeiro, 2007.

SIQUEIRA, M. M. **O papel das disciplinas de embasamento na formação acadêmica de administradores**. *Rev. adm. empres.* [online]. 1987, vol.27, n.1, pp. 53-55. ISSN 0034-7590.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.