

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANA CRISTINA BATISTA DOS SANTOS**

**CONCEPÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO E ADMINISTRADOR  
EM TEMPOS DE CAPITALISMO FLEXÍVEL:  
UMA ABORDAGEM CRÍTICA**

**NATAL  
2013**

**ANA CRISTINA BATISTA DOS SANTOS**

**CONCEPÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO E ADMINISTRADOR  
EM TEMPOS DE CAPITALISMO FLEXÍVEL:  
UMA ABORDAGEM CRÍTICA**

Tese submetida ao Curso de Doutorado em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Arimatés de Oliveira

**NATAL  
2013**

Catálogo da Publicação na Fonte.  
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Santos, Ana Cristina Batista dos.

Concepções de administração e administrador em tempos de capitalismo flexível: uma abordagem crítica/ Ana Cristina Batista dos Santos. - Natal, RN, 2013.

294 f. : il.

Orientador: Prof.º Dr. José Arimatés de Oliveira.

Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Administração - Tese. 2. Administrador - Tese. 3. Capitalismo flexível - Tese. 5. Teoria crítica - Tese. I. Oliveira, José Arimatés de. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 658

ANA CRISTINA BATISTA DOS SANTOS

**CONCEPÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO E ADMINISTRADOR EM TEMPOS DE  
CAPITALISMO FLEXÍVEL: UMA ABORDAGEM CRÍTICA**

Tese submetida à banca de avaliação composta pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte com vistas à obtenção do título de Doutora em Administração.

**Aprovada em:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Dr. José Arimatés de Oliveira – Orientador  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

---

Dra. Jomária Mata de Lima Alloufa – Membro interno  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

---

Dr. Miguel Eduardo Moreno Añez – Membro interno  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

---

Dr. Augusto César de Aquino Cabral – Membro Externo  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Dra. Ana Augusta Ferreira de Freitas – Membro Externo  
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

**NATAL  
2013**

Aos administradores,  
pelos administradores.

## AGRADECIMENTOS

Aquele que “opera em nós tanto o querer quanto o realizar segundo a Sua boa vontade”.

Aos meus amados pais, Josué e Ione, que não mediram esforços para educar a mim e a meus irmãos, e que se alegram e orgulham com os frutos que colhemos.

Aos meus queridos e admirados irmãos, Márcia, Josué Júnior e Rafaela, exemplos de toda ordem, os quais me impeliram a prosseguir e a acreditar que eu conseguiria.

A três famílias especiais que, sem reservas, acolheram minha menina Mariana como se sua filha fosse, para que eu pudesse construir este trabalho sabendo que ela estava em casa: Milton, Eliene, Larissa, Vitor, Álvaro, Joseane, Luiz Henrique, Josué Júnior, Socorro, Marília e Daniel.

Ao estimado professor José Arimatés, meu orientador, meu amigo, meu irmão, exemplo de professor, de conduta, de vida, com quem se aprende muito mais que Administração. Muito obrigada por todo encorajamento, por acreditar em mim, por me propiciar um ambiente de aprendizagem no grupo de pesquisa, por me incentivar à autonomia intelectual, por me confirmar que a docência comprometida é um dos trabalhos mais nobres que se pode escolher.

A todo o PPGA/UFRN, seus professores, seu grupo de funcionários, aos quais agradeço por todo ensinamento e assistência, na pessoa do querido professor Miguel Añez, coordenador à época do meu ingresso e que tão bem me acolheu.

Aos diversos professores que compuseram as bancas de avaliação do processo de construção desta tese, e aos que agora compõem a banca de avaliação final, na pessoa da estimada professora Jomária, que tanto me ensinou sobre a importância de levar pesquisa a sério, e de fazê-lo com um forte comprometimento com o real.

Aos colegas de turma, amigos que aprendi a admirar e respeitar, nas pessoas dos inesquecíveis Richard e Alba.

Às queridas amigas, mais que amigas, Rísia, Marizeth, Monique, Bruninha, Dinara, Iris, integrantes do “Café das Gatinhas”, espaço de aprendizagens de toda ordem.

À amiga Monique, aprendiz que se fez mestre, com quem o permanente diálogo intelectual e o suor do trabalho conjunto adquirem um sentido todo especial na minha formação. Mais que isso, que já é tanto, obrigada por seres a amiga que sabe se fazer presente independente da distância.

E por último, porque primeiros, a minha eterna gratidão aos amores da minha vida, Mairton e Mariana, ao lado de quem vivi cada disciplina cursada, cada linha escrita, cada hiato intelectual, cada *insight* interpretativo. Saibam que, por suas presenças, em meio às minhas ausências, tudo fez sentido para mim. Mairton, companheiro de todas as horas; Mariana, filha amada: na vida, estamos todos nos doutorando.

*Todo texto é uma máquina preguiçosa pedindo ao leitor que faça uma parte de seu trabalho. Que problema seria se um texto tivesse de dizer tudo que o receptor deve compreender...*

Umberto Eco

## RESUMO

A tese trata de dois construtos sócio-históricos – Administração e Administrador – em face do capitalismo em sua fase flexível. Considerando as mudanças do capitalismo, o texto estabelece como objeto de estudo as concepções de Administração e Administrador, para o campo administrativo, na contemporaneidade. A tese é suportada por uma pesquisa de campo cujo objetivo foi compreender criticamente as concepções do campo administrativo sobre a Administração e o Administrador, em tempos de capitalismo flexível. Epistemologicamente, a pesquisa foi conduzida a partir da perspectiva crítica frankfurtiana, fundamentada em três pares categóricos dialéticos: (i) história *versus* naturalização; (ii) práxis social *versus* sistema; e (iii) alienação *versus* emancipação; privilegiando o pensamento crítico vinculado à primeira geração da Escola de Frankfurt. A literatura prevalente da área de Administração foi revisada mediada pelas duas questões ontológicas que suportam a tese: O que é Administração? e O que é Administrador? para autores como Taylor, Fayol, Drucker, Ohno, Deming, Champy e Mintzberg. Metodologicamente, foi realizada uma pesquisa integralmente qualitativa, com uso de três tipos de entrevistas: (i) entrevista narrativa com história de vida; (ii) entrevista com uso de elementos-estímulo; e (iii) entrevista narrativa ficcional. Para compreensão das narrativas, foi utilizada a técnica de análise hermenêutico-dialética. Os resultados indicam o predomínio da concepção pragmática-instrumental, no tocante à Administração, pela qual ela continua a ser pensada e discursada como **uma ação tecnológica e teleológica, que utiliza saberes múltiplos e aprendizagens cambiantes como meios para alcance das finalidades do contexto organizacional mutante**. Com relação ao Administrador, há a emergência da concepção estética para apresentá-lo, quando vinculado às organizações. Por esta concepção, há a migração do histórico estereótipo do Administrador controlador e vigilante para a representação do **Administrador como um profissional performático**. O segundo resultado, que se apresenta como o mais relevante em relação ao Administrador, é o da fuga da profissão. A partir dos pares categóricos dialéticos, esta tese propõe algumas sínteses provisórias críticas: (i) **história-naturalização**: os sujeitos tomam como naturais a organização empresarial e suas demandas, naturalizando as recentes mudanças que, entre outras coisas, reduzem os postos gerenciais; (ii) **práxis social-sistema**: pela concepção pragmática-instrumental, as experiências dos Administradores são concebidas a partir do confinamento funcionalista em uma organização-sistema; (iii) **emancipação-alienação**: tanto a forma naturalizada com que especificam as organizações e sua Administração quanto a práxis interrompida velada em uma experiência reificada mostram-se como fenômenos intrinsecamente e subjetivamente alienantes e contraemancipatórios. Por outro lado, através do movimento de fuga da profissão, os entrevistados parecem (re)significar o silêncio fundador da alienação associada à condição de Administrador: a de pensar como capital, e não se pensar como trabalho. Finalmente, o texto propõe que as possibilidades de emancipação deste profissional residem na tomada de consciência de sua condição como integrante da classe trabalhadora, mesmo em tempos de riscos e incertezas. Assumindo-se como trabalhador, o Administrador poderá lutar pelo seu trabalho, repensando-o em novos termos, em que as dimensões pragmáticas-instrumentais que envolvem sua profissão possam ser dosadas e sempre mediadas por conteúdos substantivos e emancipatórios.

Palavras-chave: Administração. Administrador. Capitalismo Flexível. Teoria Crítica.

## **ABSTRACT**

The thesis is about two social-historical constructs – Management and Manager – in view of capitalism in its flexible stage. Considering the changes of capitalism, the text establishes as an objective of study the conceptions of Management and Manager, for the management field, in the present time. The thesis is backed up by a field research whose goal was to critically comprehend the conceptions of the management field about the Management and the Manager, in times of flexible capitalism. Epistemologically, the research was conducted from the Frankfurtian critical perspective, based on three categorical dialectical pairs: (i) history versus naturalization; (ii) social praxis versus system; (iii) alienation versus emancipation; focusing on the critical thinking associated with the first generation of the Frankfurt School. The mainstream literature of the Management area was revised, mediated by the two ontological questions that support the thesis: What is Management? and What is a Manager? to authors such as Taylor, Fayol, Drucker, Ohno, Deming, Champy and Mintzberg. Methodologically, a fully qualitative research was carried out using three types of surveys: (i) narrative survey with life story; (ii) a survey with stimuli elements; and (iii) fictional narrative surveys. For comprehension of what was shared by the individuals through speech, a hermeneutical-dialectical analysis technique was used. The results indicate the predominance of the pragmatic-instrumental conception, regarding the Management, through which it continues to be thought and discussed as **a technological and teleological action, that uses multiple knowledge and shifting learning as a means of reaching the goals of the changing organizational context**. Regarding the Manager, there is the emergence of the aesthetic conception to introduce it, when associated with the organizations. Through this conception there is the migration from the historic stereotype of the controlling and watchful Manager to the representation of the **Manager as a performance professional**. The second result, the most relevant with respect to the Manager, is that of the escape from the profession. Through the categorical dialectical pairs, this thesis proposes some critical provisional syntheses: (i) **history-naturalization**: the individuals accept the business organization and its demands as natural, naturalizing the recent changes that, among other aspects, reduce the management positions; (ii) **social-system praxis**: in the pragmatic-instrumental conception, the experiences of the Managers are born in the functionalist confinement of an organization-system; (iii) **emancipation-alienation**: both the naturalized way in which the organizations are designed, and the interrupted praxis hidden in a concrete experience are a intrinsically and subjectively alienating and against emancipation phenomena. On the other hand, through the movement of the escape from profession, the surveyed individuals seem to (re)signify the silence that bases the alienation associated with the position of Manager: the thinking of the capital, and not the thinking of the work. At last, the text proposes that the possibilities of emancipation of these professionals reside in the awareness-raising on their role as part of the working class, even in times of risks and uncertainty, such as those of the flexible capitalism. By taking their role as workers, Managers will be able to fight for their work, thinking of themselves in new terms, in which the pragmatic-instrumental dimensions that involve their profession can be dosed and always mediated by substantive and emancipatory content.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Capitalismo, por fases, por tipologia .....	19
<b>Figura 2</b> – Emergência histórica da Administração no capitalismo .....	20
<b>Figura 3</b> – História da Administração na história do capitalismo .....	23
<b>Figura 4</b> – Representação gráfica da questão de pesquisa.....	30
<b>Figura 5</b> – Termos Recorrentes <i>Administração como fazer</i> .....	32
<b>Figura 6</b> – Administração como <i>fazer-fazer</i> .....	33
<b>Figura 7</b> – Concepções de Administração e Administrador em Taylor .....	57
<b>Figura 8</b> – Concepções de Administração e Administrador em Fayol.....	65
<b>Figura 9</b> – Concepções de Administração e Administrador em Drucker.....	74
<b>Figura 10</b> – Concepções de Administração e Administrador em Deming .....	83
<b>Figura 11</b> – Concepções de Administração e Administrador em Ohno .....	93
<b>Figura 12</b> – Concepções de Administração e Administrador em Champy .....	104
<b>Figura 13</b> – Concepções de Administração e Administrador em Mintzberg .....	112
<b>Figura 14</b> – Síntese das concepções de Administração e Administrador na literatura pesquisada.....	113
<b>Figura 15</b> – Território intelectual da pesquisa.....	126
<b>Figura 16</b> – Lógica de operacionalização da análise .....	136
<b>Figura 17</b> – Síntese parte empírica da pesquisa (grupos temáticos).....	209

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Par categórico dialético da TC: Naturalização <i>versus</i> História.....	44
<b>Quadro 2</b> – Par categórico dialético da TC: Sistema <i>versus</i> Práxis social.....	45
<b>Quadro 3</b> – Par categórico dialético da TC: Dominação/Alienação <i>versus</i> Emancipação.....	47
<b>Quadro 4</b> – Tema: Administração pré-taylorista.....	51
<b>Quadro 5</b> – Temas: ignorância, conhecimento, sistematização .....	52
<b>Quadro 6</b> – Temas: planejamento, preparação, orientação, demonstração, ajuda, cooperação .....	53
<b>Quadro 7</b> – Tema: ciência, princípios, leis, normas .....	55
<b>Quadro 8</b> – Tema: mudança, revolução, filosofia, atitude mental .....	56
<b>Quadro 9</b> – Temas: indefinição, amplitude .....	58
<b>Quadro 10</b> – Tema: empresa organismo .....	59
<b>Quadro 11</b> – Tema: função/corpo .....	60
<b>Quadro 12</b> – Temas: capacidades, qualidades, ensino .....	61
<b>Quadro 13</b> – Temas: doutrina, princípios, código.....	62
<b>Quadro 14</b> – Temas: valor moral, dever, zelo, disciplina .....	63
<b>Quadro 15</b> – Temas: indefinição, imprecisão, miscelânea.....	66
<b>Quadro 16</b> – Temas: crescimento, instituições sociais.....	68
<b>Quadro 17</b> – Temas: prática, ação, tarefas, experiência.....	69
<b>Quadro 18</b> – Temas: desempenho, resultado, responsabilidade.....	70
<b>Quadro 19</b> – Temas: reestruturação, mudança, incerteza, descontinuidade.....	72
<b>Quadro 20</b> – Tema: flexibilidade .....	73
<b>Quadro 21</b> – Tema: mau gerenciamento, administração inadequada e culpada .....	76
<b>Quadro 22</b> – Tema: transformação.....	77
<b>Quadro 23</b> – Tema: novos princípios, Teoria da Administração .....	79
<b>Quadro 24</b> – Tema: sistema: melhoria, aperfeiçoamento.....	80
<b>Quadro 25</b> – Temas: equipe, liderança.....	82
<b>Quadro 26</b> – Tema: necessidade.....	84
<b>Quadro 27</b> – Temas: mudança, revolução.....	85
<b>Quadro 28</b> – Temas: desperdício, redução de custos .....	86
<b>Quadro 29</b> – Tema: sistema de produção-gestão .....	89
<b>Quadro 30</b> – Temas: equipe, treinamento .....	90

<b>Quadro 31</b> – Temas: flexibilidade, autonomia .....	92
<b>Quadro 32</b> – Temas: mudança, revolução .....	94
<b>Quadro 33</b> – Temas: risco, medo, perigo .....	96
<b>Quadro 34</b> – Temas: autoridade, responsabilidade .....	97
<b>Quadro 35</b> – Tema: controle.....	98
<b>Quadro 36</b> – Temas: liderança, equipes .....	100
<b>Quadro 37</b> – Temas: cultura, comportamento, valores .....	101
<b>Quadro 38</b> – Temas: experimentação, resultados.....	103
<b>Quadro 39</b> – Temas: indefinição, confusão.....	106
<b>Quadro 40</b> – Temas: ritmo, movimento, descontinuidade .....	107
<b>Quadro 41</b> – Temas: ação, prática, experiência .....	109
<b>Quadro 42</b> – Temas: contexto, situação .....	110
<b>Quadro 43</b> – Tipos de entrevistas, por sujeitos, por objetivos da pesquisa.....	131
<b>Quadro 44</b> – Tema: escolha/não escolha.....	142
<b>Quadro 45</b> – Destinos profissionais após formatura .....	144
<b>Quadro 46</b> – Contexto imediato: universidade.....	146
<b>Quadro 47</b> – Tema: organizações.....	148
<b>Quadro 48</b> – Contexto imediato: universidade x organizações.....	149
<b>Quadro 49</b> – Tema: amplitude.....	152
<b>Quadro 50</b> – Tema: utilidade.....	153
<b>Quadro 51</b> – Tema: concorrência .....	154
<b>Quadro 52</b> – Tema: importância/reconhecimento .....	155
<b>Quadro 53</b> – Tema: saberes e fazeres.....	158
<b>Quadro 54</b> – Tema: experiência .....	159
<b>Quadro 55</b> – Tema: conhecimento aplicado.....	160
<b>Quadro 56</b> – Tema: necessidades .....	162
<b>Quadro 57</b> – Tema: mudança .....	163
<b>Quadro 58</b> – Tema: finalidades .....	164
<b>Quadro 59</b> – Escolha da Administração.....	167
<b>Quadro 60</b> – Destinos profissionais após formatura .....	169
<b>Quadro 61</b> – Contexto imediato: universidade.....	171
<b>Quadro 62</b> – Contexto imediato: organizações .....	173
<b>Quadro 63</b> – Contexto imediato: universidade x organizações.....	174

<b>Quadro 64</b> – Tema: ação ( <i>fazer, prática, experiência, vivência</i> ) .....	176
<b>Quadro 65</b> – Tema: tecnologia .....	178
<b>Quadro 66</b> – Tema: abrangência .....	179
<b>Quadro 67</b> – Tema: desvalorização .....	180
<b>Quadro 68</b> – Tema: paixão .....	181
<b>Quadro 69</b> – Tema: visual .....	183
<b>Quadro 70</b> – Tema: estilo (pesquisar e explorar o estilo é o próprio homem).....	184
<b>Quadro 71</b> – Tema: <i>status</i> .....	186
<b>Quadro 72</b> – Escolha da Administração .....	190
<b>Quadro 73</b> – Destinos profissionais após formatura .....	192
<b>Quadro 74</b> – Contexto imediato: universidade.....	194
<b>Quadro 75</b> – Contexto imediato: organizações .....	195
<b>Quadro 76</b> – Contexto imediato: universidade e organizações .....	197
<b>Quadro 77</b> – Tema: não gostar, não convencer, desistir .....	198
<b>Quadro 78</b> – Tema: gostar, encanto, apaixonar-se .....	199
<b>Quadro 79</b> – Tema: atividades sistemáticas .....	200
<b>Quadro 80</b> – Tema: mudança, transformação .....	201
<b>Quadro 81</b> – Tema: perfil .....	203
<b>Quadro 82</b> – Tema: experiência .....	204
<b>Quadro 83</b> – Tema: aprendizagens.....	206
<b>Quadro 84</b> – Síntese dimensões <i>a priori</i> : contextos.....	207
<b>Quadro 85</b> – Síntese temas emergentes, por grupos de sujeitos.....	208
<b>Quadro 86</b> – Roteiro de entrevista com elementos de história de vida (Sujeitos: administradores) .....	252
<b>Quadro 87</b> – Roteiro de entrevista com elementos de história de vida (Sujeitos: alunos)....	252
<b>Quadro 88</b> – Roteiro de entrevista com elementos de história de vida (Sujeitos: professores) .....	252
<b>Quadro 89</b> – Roteiro de entrevista com elementos-estímulo (Sujeitos: administradores, professores, alunos) .....	253
<b>Quadro 90</b> – Roteiro de entrevista com elementos-estímulo (Sujeitos: proprietários) .....	253
<b>Quadro 91</b> – Roteiro de entrevista com elementos-estímulo (Sujeitos: subordinados da gerência) .....	253

<b>Quadro 92</b> – Roteiro da entrevista ficcional (Sujeitos de pesquisa: administradores, alunos) .....	254
<b>Quadro 93</b> – Roteiro da entrevista ficcional (Sujeitos de pesquisa: professores) .....	254

## SUMÁRIO

<b>1 DO OBJETO, MOTIVOS E OBJETIVOS .....</b>	<b>16</b>
1.1 Dos motivos .....	30
1.2 Dos objetivos .....	38
<b>2 FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS DA PESQUISA .....</b>	<b>39</b>
2.1 Da ontologia e epistemologia crítica .....	39
2.2 Os pares categóricos dialéticos.....	43
<b>3 REVISÃO DA LITERATURA <i>MAINSTREAM</i>.....</b>	<b>49</b>
3.1 A Administração e o Administrador no discurso taylorista .....	49
3.2 A Administração e o Administrador no discurso de Fayol .....	57
3.3 A Administração e o Administrador no discurso de Drucker .....	65
3.4 A Administração e o Administrador no discurso da qualidade .....	74
3.5 A Administração e o Administrador no discurso toyotista.....	83
3.6 A Administração e o Administrador no discurso da reengenharia .....	93
3.7 A Administração e o Administrador no discurso de Mintzberg .....	105
3.8 Síntese das concepções da literatura.....	113
<b>4 METODOLOGIA E DESENHO DA PESQUISA.....</b>	<b>125</b>
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>140</b>
5.1 Grupo I: Professores .....	140
5.1.1 <i>Contextos</i> .....	140
5.1.2 <i>Temas emergentes</i> .....	150
5.2 Grupo II: Alunos.....	165
5.2.1 <i>Contextos</i> .....	165
5.2.2 <i>Temas emergentes</i> .....	175
5.3 Grupo III: Administradores .....	187
5.3.1 <i>Contextos</i> .....	187
5.3.2 <i>Temas emergentes</i> .....	197
5.4 Discussão da narrativa totalizante .....	207
5.5 Síntese crítica da narrativa totalizante .....	230
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>236</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>238</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>248</b>

## 1 DO OBJETO, MOTIVOS E OBJETIVOS

*Eu estava sobre uma colina e vi o Velho se aproximando, mas ele vinha como se fosse o Novo. Ele se arrastava em novas muletas, que ninguém antes havia visto...*

Bertold Brecht

A Administração como trabalho e seu corolário, um trabalhador-administrador, são os conceitos que estudo nesta tese, considerando-os em sua constituição sócio-histórica, na contemporaneidade: o contexto do capitalismo flexível. Entendo a Administração como trabalho e o Administrador, profissional assalariado, como integrante da *classe-que-vive-do-trabalho* (ANTUNES, 2003a, 2003b, 2005), classe não proprietária. A Administração, como atividade transformadora do homem e da sociedade, inscreve-se como processo de trabalho na concretude das relações de produção, sendo:

um processo de trabalho rigorosamente análogo ao processo de produção, embora ele não produza artigo algum que não seja a operação e coordenação da empresa. [Portanto], examinar a gerência significa também examinar esse processo de trabalho que contém as mesmas relações antagônicas contidas no processo de produção (BRAVERMAN, 1987, p. 228).

Propus-me, então, a estudar a Administração e suas contradições em face da complexidade da práxis sócio-histórica, compartilhando com Vizeu (2008, p. 38) a compreensão de que “o entendimento dos processos sociais contemporâneos somente é possível com a devida análise histórica de constituição da realidade social.” Coloquei-me, portanto, diante de uma questão “ontológica”, que exige resgate histórico: que trabalho é este, hoje? E, por conseguinte: que trabalhador é esse, na contemporaneidade?

Administração, do latim *administratio*, substantivo entendido como a ação de administrar, deriva do verbo latino *administrare* (LOMBARDI, 2006, p. 5), este resultante da junção do prefixo *ad* (a, próximo, para) ao termo *ministrare* (atender, servir, fornecer) (<<http://www.myetymology.com/latin/administrare.html>>). Em sua etimologia, o termo Administração traz a ideia de algo para servir, destinado a atender, e foi dicionarizado, em língua portuguesa, com o sentido de uma “ação de prestar ajuda, execução, direção” (HOUAISS, 2001). Braverman (1987), em sua análise da etimologia do verbo em inglês *to manage*, relembra que ele vem de *manus*, do latim, que significa mão:

antigamente significava adestrar um cavalo nas suas andaduras, para fazê-lo praticar o *manège*. Como um cavaleiro que utiliza rédeas, bridão, esporas, cenoura, chicote e adestramento desde o nascimento para impor sua vontade no animal, o capitalista empenha-se, através da gerência (*management*), em controlar. E o controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais (BRAVERMAN, 1987, p. 68).

Raymundo (2006), ao tentar responder à pergunta apenas aparentemente simples – O que é Administração? – se deu conta de peculiaridades do campo, destacando que a Administração é caracterizada por seus traços multicientífico e multidisciplinar, figurando entre as matérias com problema de identidade devido à variedade e disparidade de definições. O autor argumenta que “enquanto a Medicina está presa aos cânones das suas enciclopédias, a Administração transita livremente entre o senso comum e as teses, ocupando um arco que vai do manual técnico até a especulação filosófica” (RAYMUNDO, 2006, p. 12), o que exemplifica a complexidade de definição deste tipo específico de trabalho e, por conseguinte, impõe dificuldades semelhantes para aquele que o pratica, o Administrador.

Ao se analisar a literatura da área, em suas múltiplas tentativas de definir a Administração, várias questões, não de todo conciliáveis, podem ser formuladas: (i) a Administração, quando busca testar e comprovar hipóteses, e generalizar resultados, sendo estes tratados como conhecimentos a serem aplicados universalmente, é uma ciência exata?; (ii) a Administração, quando busca compreender os fenômenos sociais que ocorrem no interior das organizações e destas na sociedade, seria uma ciência social?; (iii) a Administração, quando trata de criação, habilidade, talento, emoção, criatividade, sabedoria, intuição, deve ser entendida como uma arte, cujo corolário seria um Administrador-artista?; (iv) a Administração, quando trata de um conhecimento a ser aplicado, com vistas a intervir na forma como o trabalho é realizado nas organizações, poderia ser denominada de tecnologia? E o Administrador, de tecnólogo?; e, ainda, (v) quando a Administração lida com a realidade social, a comunidade e seus impactos, e com pessoas dentro das organizações, especialmente mediante o poder de mando, intervindo em suas vidas, deveria ser entendida como um fenômeno político?

Com tantas possibilidades de definição e enquadramento – ciência, arte, tecnologia, fenômeno político (AKTOUF, 2005; RAYMUNDO, 2006) – a Administração e a criação teórica da área parecem se assemelhar, metaforicamente, a uma torre de babel (RAMOS,

1983). Disto decorre o risco de permanecer no *status* de ciência pré-analítica (RAMOS, 1981) ou de exemplificar a contradição de uma ignorância douda (ALBANDES-MOREIRA, 1993).

Com tantos e díspares entendimentos do que seria administrar, pode-se afirmar que Administração é quase tudo. Assim entendida e discursada, sob uma aparente aura de cientificidade, Ramos (1983, p. 46) advertia que

o estudo científico do fato administrativo tem sido encaminhado de maneira unilateral. Cada corrente ou escola tem superestimado um de seus aspectos, ou alguns deles. A teoria administrativa só atingirá maturidade científica quando assimilar a categoria de totalidade.

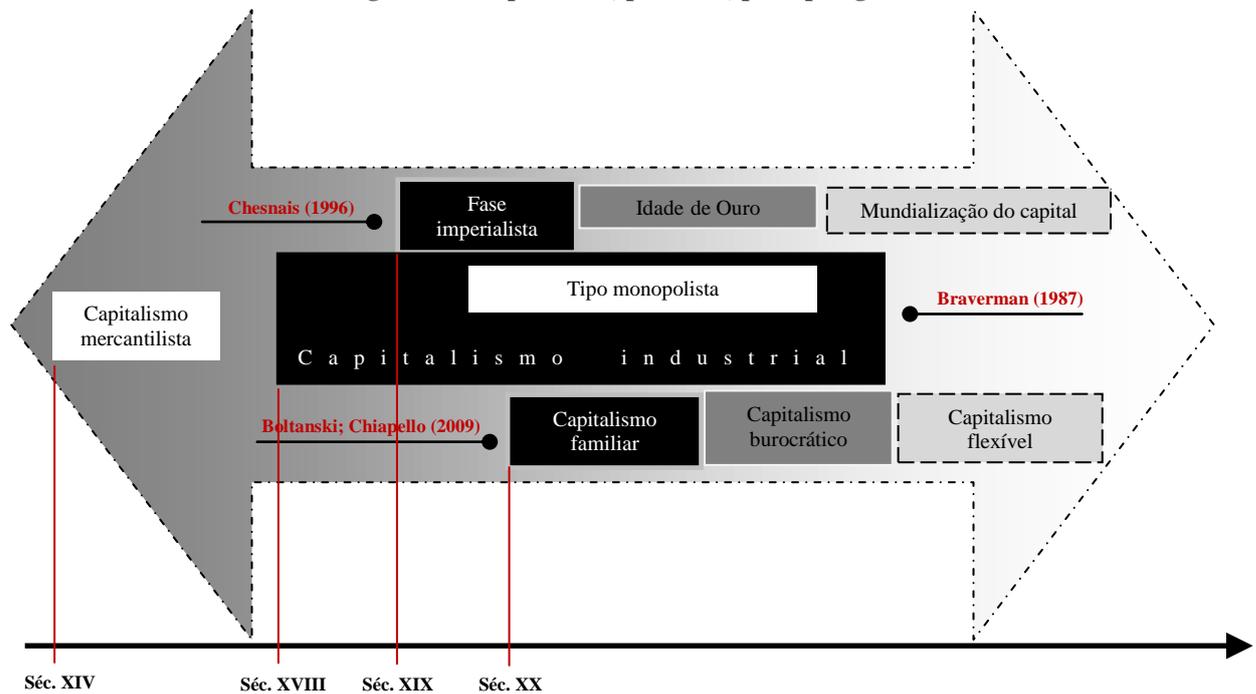
Uma tentativa de definição da Administração que busque incorporar a perspectiva da totalidade exige levar em conta sua inscrição e emergência histórica. Enquanto tema de relevância sócio-histórica e campo específico de conhecimento, a Administração constitui um fenômeno recente, uma vez que ganhou destaque social com o contexto de industrialização, a partir da história e de demandas da indústria capitalista moderna (CHANLAT, 1999; VIZEU, 2009). Não há, portanto, como compreender a história da Administração sem considerar a história do próprio capitalismo, pois os princípios do pensamento administrativo moderno surgiram gradativamente e ao longo do desenvolvimento do modo capitalista de produção industrial, existindo um consenso entre historiadores especializados no *management* de que o marco histórico de emergência do mesmo foi o momento em que a gestão do processo industrial se tornou sistemática (VIZEU, 2009), constituída a partir de hierarquias gerenciais em face do tamanho considerável das empresas emergentes (CHANDLER, 1984).

Retrospectivamente, autores que empreendem um resgate histórico do capitalismo, tendem a apresentá-lo de maneiras variadas: (i) por fases ou períodos (CHESNAIS, 1996); (ii) por tipologias (BRAVERMAN, 1987); ou mesmo (iii) por “espírito” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). A **Figura 1** sintetiza graficamente as fases e tipologias do capitalismo a partir dos autores citados.

Para Chesnais (1996), a história do capitalismo pode ser organizada em três fases. A primeira corresponde ao período 1880-1913, quando as características dominantes foram iluminadas pelos grandes teóricos do imperialismo, podendo ser chamada de fase imperialista do capitalismo. Outra fase foi a de crescimento, nos chamados “trinta anos gloriosos”, começando da reconstrução, após a Segunda Guerra Mundial, e terminando no período 1974-1979, a “idade de ouro”, também denominada período fordista. Chesnais (1996) argumenta que alguns dos elementos constitutivos dessa fase remontam aos anos 1920, mas que ela é

originária das relações políticas (nacionais e internacionais) e das instituições (sindicatos fortes, Estado social) constituídas ao fim da Segunda Guerra Mundial. Quanto à terceira e atual fase do capitalismo, Chesnais (1996) a denomina de fase de mundialização do capital, “em que ingressamos no decorrer da década de 1980, decerto muito diferente do período ‘fordista’, mas também do período inicial da época imperialista, um século atrás” (CHESNAIS, 1996, p. 14).

**Figura 1 – Capitalismo, por fases, por tipologia**



Fonte: Elaborada pela autora.

Braverman (1987), por sua vez, resgata os primórdios da Era Moderna e afirma a existência de um capitalismo do tipo mercantilista a partir do século XIV, quando somente se trocavam os produtos excedentes das forças anteriores de produção. Este capitalismo mercantil compreendia a compra e venda de mercadorias, mas não sua produção, e procurava tratar o trabalho como qualquer outra mercadoria. O capitalismo industrial, por sua vez, constituiu-se historicamente a partir do século XVIII, quando um significativo número de trabalhadores foi empregado por um único capitalista. É aí, para o autor, que surge a gerência em sua forma embrionária, pois as

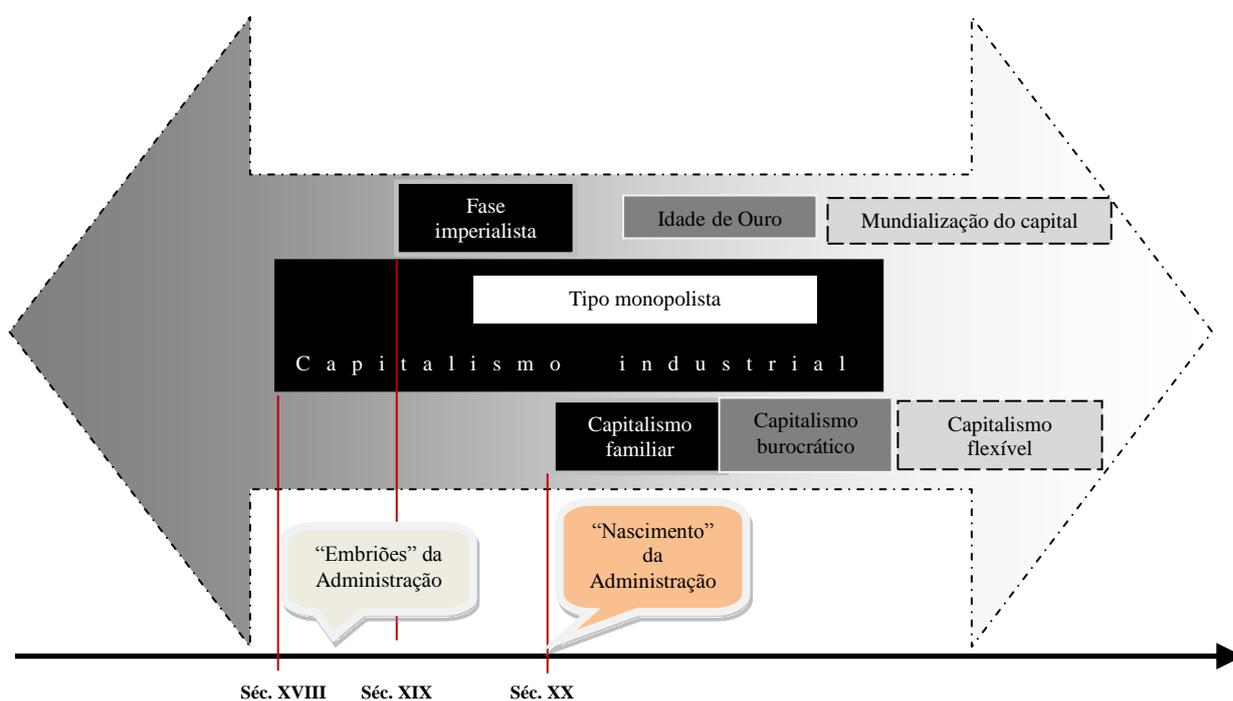
primeiras oficinas eram simplesmente aglomerações de pequenas unidades de produção, refletindo pouca mudança quanto aos métodos tradicionais, de modo que o trabalho permanecia sob imediato controle dos produtores, nos quais estavam encarnados o conhecimento tradicional e as perícias de seus ofícios. Entretanto, tão

logo os produtores foram reunidos, surgiu o problema da gerência em forma rudimentar (BRAVERMAN, 1987, p. 61).

Neste contexto, Braverman (1987) argumenta que os economistas clássicos do século XVIII podem ser considerados os peritos iniciais em gerência, pois foram os primeiros a cuidar, do ponto de vista teórico, das questões de organização do trabalho no âmbito das relações capitalistas de produção. A fase mais proeminente deste capitalismo industrial é a do capitalismo monopolista sobre a qual há um consenso de que teve início nas últimas duas ou três décadas do século XIX, tempo em que uma teoria da gerência estava se consolidando, especialmente através do movimento da gerência científica iniciado por Taylor.

Foi na passagem do século XIX para o século XX, entretanto, que a Administração ganhou relevância em face das demandas do capitalismo, conforme representado na **Figura 2**:

**Figura 2 – Emergência histórica da Administração no capitalismo**



Fonte: Elaborada pela autora.

O *management* teve, então, sua emergência histórica diretamente ligada às atividades industriais e comerciais da segunda metade do século XIX, como explicita Chandler (1962, p. 19), falando desde o berço histórico do *management*: “antes de 1850, poucos negócios americanos necessitavam dos serviços de um administrador *full-time* ou requeriam uma estrutura administrativa claramente definida”. Enquanto conjunto codificado e sistematizado

de princípios e técnicas, o *management* era praticamente inexistente antes desse período (CHANLAT, 1999), de forma que o que hoje se convencionou chamar de Administração tradicional, ou clássica, remonta a essa fase, a qual inaugurou

a sistematização, à medida de seu aparecimento, das diferentes práticas a que tinham recorrido os dirigentes [não Administradores] para conduzirem seus negócios. Essa sistematização foi obra dos dirigentes que tentaram refletir sobre suas atividades, e não de pesquisadores e universitários que buscaram transformar estas atividades em teoria integrada, até dar-nos um ramo recente que muitos autores não hesitam em qualificar de *management science* (AKTOUF, 1996, p. 28).

É, então, o desenvolvimento da atividade industrial que demanda novas formas de gestão do trabalho, sendo o *management* a consequência histórica do processo de modernização da sociedade (VIZEU, 2008). O *management*, portanto, é gestado e se desenvolve em face das necessidades de um local específico de representação e desenvolvimento do capitalismo industrial: a grande empresa integrada verticalmente. Para Chandler (1984), um caminho para rever a emergência do capitalismo da idade de ouro, que ele qualifica como gerencial, é focar na evolução da maior e mais complexa instituição gerencial: a empresa industrial integrada. Assim é que a gerência emerge e se desenvolve sempre atrelada à história da empresa enquanto representante ímpar do capitalismo. Semelhantemente, falando desde o contexto brasileiro, Pereira (1966) afirmava que as valorizações da Administração e do Administrador profissional, ambos despontando no contexto local, deveriam ser entendidas como resultado de uma imposição tecnológica uma vez que a complexidade crescente das empresas apontava a Administração como uma questão de eficiência.

Numa outra perspectiva, e analisando as transformações do capitalismo num recorte temporal menor, o século XX, Boltanski e Chiapello (2009) entendem o capitalismo como um sistema de produção e acumulação que, para sobreviver e se reproduzir, necessita de um ideário, de uma ética própria, ou, mais precisamente, de um “espírito”, que o sustenta e justifica. Classificam o espírito do capitalismo em três fases sucessivas.

Ao primeiro espírito, corresponde o capitalismo familiar, predominante da passagem do século XIX para o século XX, indo até as proximidades dos anos 1960, tempos em que propriedade e gestão se confundiam. Tudo estava centrado em torno da figura do burguês empreendedor, o capitão de indústria conquistador, tipo característico de uma moral burguesa. Temas como especulação, risco e inovação compunham a pauta da época. Havia uma

associação entre, de um lado, disposições econômicas inovadoras, e, de outro, posicionamentos domésticos tradicionais, que, do ponto de vista das relações de trabalho, caracterizavam-se pelo caráter familiar ou patriarcal das relações mantidas com os empregados, “o que será denunciado como paternalismo, cujas formas de subordinação permanecem amplamente pessoais, em firmas geralmente pequenas” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 49-50).

O segundo espírito é o que se expressa no capitalismo burocrático, com relevância entre os anos 1960 e 1990, época de proeminência do Administrador profissional, não proprietário, tipificado pelos executivos (burocratas) das grandes corporações. É a fase da centralidade da gerência; donde historiadores do *management* como Chandler (1984) qualificam o próprio capitalismo como gerencial. A literatura sobre gestão organizacional da década de 1960 acompanhou, então, a passagem de uma burguesia patrimonial para uma burguesia de trabalhadores assalariados, portadores de diploma superior e integrados a grandes administrações públicas ou privadas, ressaltando-se a proeminência dos Administradores, geralmente tipificados pelos executivos ocupantes de postos nos altos escalões empresariais, nos países de “primeiro mundo”. Para Chandler (1984), uma característica distintiva dessa fase do capitalismo era exatamente a existência de uma hierarquia de gerentes no contexto da empresa integrada verticalmente.

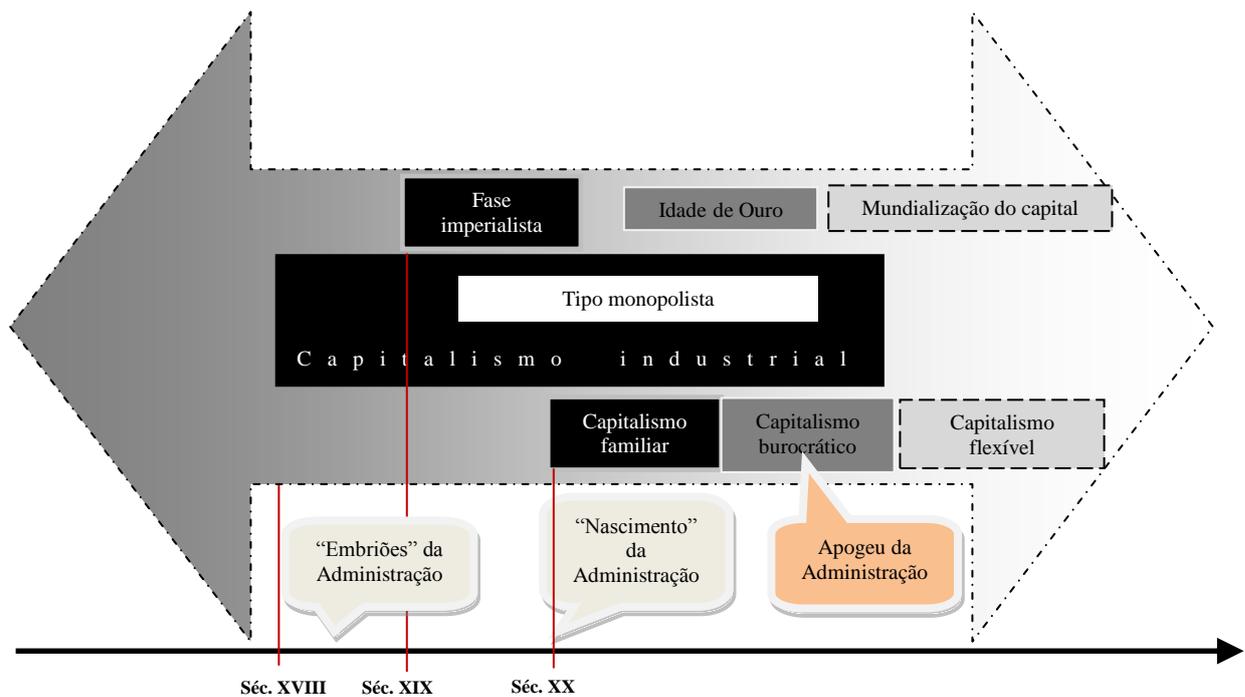
Foram os tempos do apogeu da Administração, como mostra a **Figura 3**, em que temas como o da Administração por Objetivos ganham destaque e passam a se tornar referência no que concerne à gestão das grandes organizações. Os anos 1960 foram marcados por grande oferta de empregos em gestão em função do crescimento das empresas e por uma maior liberdade dos executivos, tempo em que se ressaltou o “ofício de chefe”, os conhecidos *cadres* franceses e *managers* americanos (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009; CHANDLER, 1962, 1984; CHANLAT, 1999; SENNETT, 2006).

Pode-se afirmar que o capitalismo burocrático de que tratam Boltanski e Chiapello (2009) corresponde, em termos sociológicos, ao capitalismo monopolista tipificado por Braverman (1987), numa perspectiva mais economicista, ou ao capitalismo gerencial de Chandler (1984), mais focado na realidade organizacional. Destaca-se que nesse espaço das grandes empresas integradas verticalmente (burocracias), a Administração, outrora familiar e centralizada em uma ou poucas pessoas, passou a

não mais ser exercida por um único gerente, nem mesmo por uma equipe de gerentes, mas por uma organização de trabalhadores sob o controle de gerentes,

assistentes de gerentes, supervisores, etc. Assim, as relações de compra e venda da força de trabalho, e, em consequência, de trabalho alienado, tornou-se parte do aparelho gerencial em si mesmo. Em resumo, isso converte-se no aparelho administrativo da empresa. A gerência veio a ser Administração, que é um processo de trabalho efetuado para fins de controle no seio da empresa (BRAVERMAN, 1987, p. 228).

**Figura 3 – História da Administração na história do capitalismo**



Fonte: Elaborada pela autora.

Neste contexto, o trabalho e função do Administrador pareciam estar bem delimitados. No Brasil, por exemplo, o trabalho de Covre (1982) sobre a formação, posicionamento e função do Administrador, na sociedade da fase da idade de ouro do capitalismo monopolista, concluiu, entre outras coisas, que o Administrador constituiu-se como um técnico especializado demandado pela grande empresa burocratizada, em sua fase monopolista, caracterizada pela concentração econômica, no período pós 1964. A figura do burocrata era a que melhor representava o Administrador profissional. Covre (1982, p. 182) salienta que se evidenciava na formação do Administrador uma “relação orgânica entre nível infraestrutural e supraestrutural da formação social brasileira, [através da qual] os interesses de grupos dominantes do grande capital se faziam representar no âmbito escolar universitário”.

Quanto ao atual espírito do capitalismo, Boltanski e Chiapello (2009) o apresentam como um novo espírito, o flexível, potencializado a partir dos anos 1990, e que emerge como

nova configuração ideológica do capitalismo. Este novo espírito corresponde à fase de acumulação flexível do capital, ou regime de acumulação flexível (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009; FARIA; KREMER, 2004; GURGEL, 2003; MENDES, 2007b) que, pelo menos discursivamente, é apresentado como promotor de mudanças radicais em três dimensões do mundo do trabalho: (i) a produção; (ii) as organizações de trabalho; e (iii) a gestão. Os anos 1990 se apresentam como decisivos na busca por uma flexibilização da burocracia, em que se destaca o discurso da luta antiburocrática. Neste contexto, “o executivo, tal como concebido nos anos 1960, começa a perder terreno. O termo *cadre*, na França, que pressupõe hierarquia e *status*, passa a ser rejeitado. Os *cadres* passam a ser vistos como agentes da burocracia que precisa ser destruída” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 105).

A contemporaneidade vem sendo, então, descrita como tempo de intensas e rápidas mudanças, de processos de rupturas, descontinuidades e incertezas. Passa-se a uma “normalização da mudança pela perpetuação de tudo como volátil e transitório” (VIEIRA; CALDAS, 2006, p. 6), ou líquido, como qualifica Bauman (2001). Importantes transformações podem ser percebidas nas diversas esferas da vida humana associada, dentre as quais se destacam: as revoluções tecnológicas, a mundialização do capital de que fala Chesnais (1996) – que tem no termo globalização seu corolário mais utilizado –, a elevação da competitividade entre os agentes econômicos com correspondente proeminência de uma sociedade do consumo, novas formas de relações entre as pessoas que parecem derivar para um processo de transmutação da identidade, além de variadas maneiras inovadoras de relações organizacionais e institucionais (CLEGG; HARDY, 1998; CHESNAIS, 1996; FONTENELLE, 2008; GURGEL, 2003; MENDES, 2007b; SENNETT, 2007, 2006; VIEIRA; CALDAS, 2006).

As crises do sistema fordista de produção e da política econômica keynesiana, prevalentes no capitalismo monopolista, são, frequentemente, apontadas como as razões para as transformações na economia mundial, ocorridas a partir das últimas décadas do século XX. Porém, na visão de Antunes (2003), tais crises constituem apenas expressões fenomênicas de um quadro de maior complexidade. A crise do sistema capital, que sucedeu a sua fase de grande expansão no quarto de século após a Segunda Guerra Mundial (FUSFELD, 2001; HOBBSBAWM, 1995), os trinta anos gloriosos, derivou para um novo ciclo de acumulação baseado principalmente na especulação do capital financeiro (ANTUNES, 2003a; FRIGOTTO, 2003; GAULEJAC, 2007; GURGEL, 2003). As mudanças avultadas a partir dos anos 1970 vinculam-se ao processo de reestruturação do capital em suas novas formas de

acumulação, visando à recuperação do seu ciclo reprodutivo. O mundo do trabalho é tomado pela perspectiva da flexibilidade, que impõe uma lógica geradora de modelos inovadores, tais como: produção flexível, organizações flexíveis e Administração flexível (FONTENELLE, 2008; GURGEL, 2003; MENDES, 2007b; SENNETT, 2007).

O chamado regime de acumulação flexível envolve rápidas mudanças nos padrões produtivos, especialmente com a inserção de tecnologia de base microeletrônica no lócus do trabalho, em que as chamadas máquinas inteligentes potencializam o controle anteriormente exercido exclusivamente pela figura e presença do chefe hierárquico. O *toyotismo* passa a ser apregoado como o modelo por excelência de produção flexível, em substituição, aprimoramento ou intensificação do fordismo, tipificando um acelerado processo de japaonização dos processos produtivos (ANTUNES, 2003b; FARIA; KREMER, 2004; PONTE, 2005).

Em nível macro, a lógica da acumulação flexível gera padrões de desenvolvimento desigual em setores e regiões geográficas, cria novos conjuntos industriais, e comprime os horizontes temporais da tomada de decisões, ao mesmo tempo em que facilita sobremaneira a difusão das decisões em um espaço cada vez mais amplo. Apoiadas pela flexibilização de produtos, padrões de consumo, processos e mercados de trabalho, as mudanças ocorridas culminaram naquilo que Bauman (2001, p.191) chama de “passagem do capitalismo pesado ao leve; da modernidade sólida à fluida, liquefeita”.

As instabilidades no ambiente são apontadas como geradoras de grandes transformações na gestão organizacional. Na teoria das organizações, ganham força os enfoques ambientais fortemente calcados na lógica da competitividade e das demandas impessoais do ambiente, ou do mercado e sua “mão invisível”. Dessa forma, a força concorrencial dos mercados, o avanço da tecnologia e as exigências dos clientes são narrados como forças ambientais demandantes de uma gestão flexível nas organizações, pautada nas pressões por adaptabilidade e mudança constantes. Propaga-se, segundo Chanlat (1999), um discurso da mudança por meio de uma linguagem esportiva e estratégica, que inclui termos como: *performance*, competitividade, ganhadores, perdedores, boa forma, equipes, times. Seu objetivo é a eliminação do modelo empresarial anterior, integrado verticalmente no que diz respeito à produção, e visivelmente hierarquizado no que se refere ao *design* organizacional, hierarquia esta baseada na autoridade definida e favorável ao desenvolvimento de carreiras vitalícias em uma mesma organização, como a do *manager*, por exemplo (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Discursivamente contrário à lógica fordista e burocrática, o capitalismo flexível baseia-se na reinvenção descontínua das instituições, especialização flexível e concentração do poder sem centralização (SENNETT, 2006, 2007). Com uma nova representação de empresa, ataca-se a burocracia sob o argumento de que ela empobrece o trabalho e aliena o indivíduo; utiliza-se de um ideário de libertação pelas vias da participação, donde a temática da autogestão do trabalho entra em cena. Porém, acaba por atingir os mesmos resultados de enfraquecimento do trabalhador, parecendo ter de novidade apenas a forma sutil como tal enfraquecimento se opera, baseado predominantemente na manipulação das percepções e subjetividade do trabalhador (AKTOUF, 2004), consistindo de um novo tempo: de trabalho duro com discurso flexível (BERNARDO, 2009).

Nesse novo modelo de organização, que pratica a flexibilidade e adaptação através de processos de reengenharia, reestruturações e enxugamentos, espera-se que os trabalhadores também estejam abertos à mudança e aprendizagem contínuas, sejam versáteis e assumam individualmente a responsabilidade e os riscos gerados pelas mudanças em sua trajetória profissional, portando-se como trabalhadores flexíveis (BRAGA; LIMA, 2007; PINTO; LEMOS, 2006; FONTENELLE, 2008), que assumem a concorrência entre si não como um sistema de governo ligado a uma gestão de pessoas baseada na mesma lógica de competitividade do mercado, mas “como se este fosse o funcionamento normal, ligado à natureza das coisas. [Assim], a empresa espera de seus empregados que sejam fortes, dinâmicos, competentes, disponíveis, seguros de si, capazes de enfrentar as contradições e de preencher objetivos sempre mais ambiciosos.” (GAULEJAC, 2007, p. 216). Consequentemente, gera-se no cotidiano organizacional uma inédita cultura de ansiedade derivada de uma cultura da conquista, em que os trabalhadores correm o risco de se envolver em patologias associadas ao trabalho, tais como: depressão, *burnout*, hiperatividade, estresse etc. (FONTENELLE, 2008; GAULEJAC, 2007).

Sob o discurso da flexibilidade, nega-se ao trabalhador a perspectiva de longo prazo, o que, para Sennett (2007), pode derivar em uma corrosão do caráter dada a impossibilidade de desenvolvimento de relações duradouras. Ao mesmo tempo, exclui-se do trabalhador a possibilidade de criação de uma narrativa profissional contínua, sendo-lhe “roubada” sutilmente a esperança de construção de uma carreira, no sentido original do termo. A etimologia da palavra “carreira” vem do latim *carrari*, que significa “caminho para carros” e carrega um sentido de caminho de continuidade, de “profissão que oferece oportunidades de progresso ou em que há promoção” (HOUAISS, 2001), inexistente nas carreiras profissionais

dos dias atuais. A nova forma de carreira (ou de não-carreira) impossibilita as perspectivas de uma progressão associada à ascensão em uma escala hierárquica, promoções e benefícios crescentes, tornando fluidos os conceitos de mercado de trabalho e sucesso profissional (LACOMBE, 2002).

Neste contexto, fala-se de uma nova classe trabalhadora, com caráter diverso, heterogêneo, polissêmico e multifacetado, evidenciando que a mesma, na atualidade, é mais complexa que o proletariado industrial do século passado, devendo ser compreendida a partir de uma noção mais ampliada (ANTUNES, 2005). Sobre a formação desse novo trabalhador, há uma demanda por um profissional cada vez melhor preparado, mais escolarizado, com capacidade para desenvolver novas habilidades e descobrir capacidades potenciais de acordo com as mudanças na realidade externa (BORGES; MEDEIROS; MIRANDA, 2008; FONTENELLE, 2008; MATTOSO, 1995). Contudo, as qualificações necessárias em uma economia flexível são de um novo tipo, baseadas em aptidões “portáteis”, como saber ouvir, trabalhar em equipe, estar aberto a novas experiências e assumir riscos.

Essa realidade, paralela ao desemprego estrutural em que várias ocupações desaparecem pela crescente inserção tecnológica no lócus do trabalho, desestimula a busca de qualificação específica para o exercício de uma função, incentivando o surgimento de um “trabalhador genérico”, capaz de atuar em tantos ramos quantos necessários à manutenção de sua empregabilidade (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009; SENNETT, 2007).

Ressalta-se que tais mudanças não necessariamente significam progresso e bem-estar para as pessoas. Mendes (2007b) esclarece que, desde o ponto de vista da psicodinâmica do trabalho, as transformações ligadas à reestruturação produtiva e ao regime de acumulação flexível do capital têm criado novas formas de subjetivação, sofrimento e patologias sociais, bem como de novas possibilidades de reação dos trabalhadores. Para Sennett (2007), operacionalmente, as coisas são bastante claras e simples, mas emocionalmente, ilegíveis. O sentido do trabalho é ilegível, de modo que os trabalhadores não sabem exatamente o que estão fazendo, nem para onde vão. Assim, a metáfora mais próxima que se tem de futuro, na sociedade atual, é a do labirinto, como entende Bauman (2001, p. 192): “é a imagem do labirinto que hoje domina [...] nossas ideias sobre o futuro e nossa própria participação nele; essa imagem se torna o principal espelho em que nossa civilização se contempla, no presente estágio”. E não é por acaso que isso acontece. As organizações flexíveis enfatizam a “capacitação em relações humanas”, para que as pessoas sejam proativas em circunstâncias

ambíguas. Essa conjuntura transforma o indivíduo em um “eu maleável, uma colagem de fragmentos em incessante vir a ser” (SENNETT, 2007).

Essas mudanças (des)contínuas no mundo do trabalho, que demandam profissionais cada vez mais bem preparados no sentido de atributos comportamentais, atingem também a Administração e o Administrador, exigindo deste mudanças de postura, com o intuito de aumentar suas chances de permanência num mercado de trabalho cada vez mais competitivo e excludente (BRAGA; LIMA, 2007; BORGES; MEDEIROS; MIRANDA, 2008; PIZZINATTO, 1999; SARSUR; CRUZ, 2003) ou flexível (FONTENELLE, 2008). Espera-se também que o Administrador seja um profissional comprometido com as mudanças sociais, com a capacidade de dirigir, motivar, coordenar os trabalhadores – agora metamorfoseados discursivamente em “colaboradores” – trabalhando em equipe, tentando adaptar a empresa às exigências de uma sociedade em constante mutação (PIZZINATTO, 1999). A Administração se recoloca, então, nesses novos termos.

No Brasil, a pesquisa “Perfil e habilidades do Administrador” (PHAD), realizada pela Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD), em 1996, ouviu 100 coordenadores de cursos sobre o referido tema. Os conteúdos mais citados como relacionados ao atual perfil demandado dos Administradores foram: (1) visão global e humanística para tomar decisões num mundo diversificado e interdependente; (2) formação técnica em Administração, tanto de aspecto técnico quanto científico e prático; (3) ética, internalizando valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional; (4) empreendedorismo no sentido de antecipar e promover transformações; (5) aperfeiçoamento profissional e estudo contínuo; e (6) interdisciplinaridade (ANGRAD, 1996).

Em face desse contexto, e considerando as pelo menos aparentes mudanças demandadas historicamente à Administração e ao Administrador, pode-se afirmar que a Administração tanto acompanha quanto dialeticamente promove e é refém das transformações do capitalismo. Concordando com Braverman (1987), de que para entender o processo de trabalho administrativo é preciso considerar as contradições e antagonismos em que ele se acha imerso, talvez a maior contradição que envolve a Administração, ou mesmo seu paradoxo, é o que “vulgarmente” chama-se de “esquizofrenia constituinte”, isto é: o fato da Administração ser trabalho, mas ter de “pensar-se” como capital, para poder ser o trabalho que interessa e serve ao capital. Assim, tanto na Administração tradicional como também em tempos de Administração flexível, essa contradição permanece, agora com novos contornos, talvez menos “legíveis”.

Destarte, é para enfrentar essa ilegibilidade dos conceitos de Administração e Administrador, no atual contexto do capitalismo flexível, que propus o projeto e desenvolvi esta tese, investindo nas possibilidades da reflexividade crítica para compreensão do real, a partir de uma permanente interrogação radical, desde o interior do próprio campo da Administração. Incomodada com a recorrente crítica de que o discurso gerencial apenas apresenta e prescreve ideologicamente o “novo” mundo do capitalismo, o flexível, dando-lhe novas formas e contornos, prefiro me interrogar: o que, dialeticamente, este mundo do capital, não só agora sob o discurso da flexibilidade, mas historicamente, tem prescrito para a Administração? Imersa nele, o que ela, a Administração, vem a ser? Qual a sua “real natureza”, ou talvez melhor dizendo: qual sua histórica condição?

Aktouf (1996) acertadamente acusa a Administração tradicional de colocar as questões somente em termos de “como” e “quanto”, numa postura predominantemente prescritiva; e raramente em termos de “porquê” e “para quem”, donde se desvelaria os interesses ideológicos associados à Administração. Considero que hoje, quase duas décadas depois da crítica de Aktouf (1996), estas últimas perguntas já têm sido feitas e sistematicamente respondidas por pesquisadores que adotam uma perspectiva de oposição ao capital. Entretanto, argumento que a pergunta crítica por excelência tem sido silenciada, aquela que envolve interrogar-se sobre “o quê”, que é crítica porque é radical, pois vai à raiz do fenômeno do campo que investiga.

Portanto, parto da proposição de que há, na Administração, um problema conceitual, de definição, de “natureza”, que pode, especialmente em tempos de mudanças, implicar em problemas existenciais para o profissional da área, o Administrador. Tal proposição motivou a questão de pesquisa da tese, a saber: **quais as concepções de Administração e Administrador em tempos de capitalismo flexível?**

Utilizo o termo concepção em seu sentido filosófico, isto é, “operação pela qual o sujeito forma, a partir de uma experiência física, moral, psicológica ou social, a representação de um objetivo de pensamento ou conceito” (JAPIASSU; MARCONDES, 2008, p. 51), sentido este correlato ao de conceitualização: “sinônimo de concepção, [...] com ênfase na elaboração conceitual que o sujeito faz a partir de uma experiência ou de sua intuição.” (JAPIASSU; MARCONDES, 2008, p. 51). Entendo que as concepções habitam o interstício pensamento-linguagem, sendo constituídas e socializadas ao nível do discurso individual, instância social por constituição. Nesta tese, tomo a palavra como aquela que expressa representações de indivíduos e grupos, podendo o seu conteúdo ideológico ser apreensível tão

somente na medida em que ela é considerada em sua relação histórica. À semelhança de Grey (1999), penso que “o uso das palavras não é inocente, e no caso do *management*, seu uso carrega implicações irrevogáveis e ressonâncias que estão associadas com a industrialização e as formas ocidentais modernas de racionalidade e controle” (GREY, 1999, p. 577, tradução livre). Compreendo, ainda, que algumas concepções se tornam dominantes em um campo, e constroem paradigmas norteadores da ação dentro deste mesmo campo, através da reprodução discursiva, já que o discurso se serve dos conceitos que edificam os paradigmas (ALBANDES-MOREIRA, 1993). Levando isso em conta, esta tese estuda as concepções socializadas nos discursos sobre a Administração e o Administrador, de um campo específico, o campo administrativo, entendendo que o mesmo é formado por agentes discursivos diversos, dos quais escolhi: administradores assalariados, administradores proprietários, professores e alunos de Administração. A **Figura 4** sintetiza a questão de pesquisa colocada nesses termos:

**Figura 4 – Representação gráfica da questão de pesquisa**



Fonte: Elaborada pela autora.

### 1.1 Dos motivos

Com a orientação qualitativa que tem, esta tese foi “tecida” na perspectiva de um artesanato intelectual, tal como propõe Mills (2009, p. 22):

o trabalhador intelectual deve aprender a usar a experiência de sua vida no seu trabalho continuamente. Nesse sentido, o artesanato é o centro de si mesmo, e o

estudante está pessoalmente envolvido em todo o produto intelectual de que se ocupe, [...] e no processo se modelará como artesão intelectual.

Mills (1982, 2009) advoga a ideia de que o processo de artesanato intelectual se operacionaliza por meio da organização, manutenção e consulta permanente a um arquivo de pesquisa, algo similar ao diário de um sociólogo, diz ele. Trata-se do local de registro daquilo que se costuma chamar de agenda de pesquisa. Segundo Mills (1982, 2009), no arquivo, unem-se a experiência pessoal e as atividades profissionais, os estudos em elaboração e os estudos planejados. É da abertura e diálogo permanente com meu “arquivo”, e das “matérias-primas” oriundas dessas diversas fontes – experiências pessoais e profissionais, pesquisas realizadas e em andamento – que esta tese foi “tecida”, numa atividade de artesanato intelectual. A proposição inicial do projeto que originou esta tese foi construída a partir de duas instâncias complementares: (i) as leituras da literatura discutida neste capítulo e no **Capítulo 3**; e (ii) minhas experiências como docente e pesquisadora. A partir disso, compartilho os motivos ou as razões que me levaram ao objeto de estudo.

Das experiências profissionais como docente, socializo alguns incômodos originados nas experiências como professora de disciplinas introdutórias ao curso de Administração, as quais me permitiram ter contato com a frequente indefinição do alunado quanto à escolha do curso, e quanto ao que este último se refere, ou do que trata. As falas em sala de aula são inúmeras e díspares, parecem acompanhar a indefinição corrente no campo. Frequentemente, como respostas à pergunta “**Por que você escolheu Administração?**”, escuto:

*Não sei professora, tinha que marcar algum, marquei Administração;*

*Estou cursando Administração porque meu pai disse que era um bom curso;*

*Só estou aqui porque não passei em Direito;*

*Escolhi Administração porque não nasci pra ser mandada, gosto de mandar;*

*Optei por Administração porque adoro matemática;*

*Escolhi Administração porque detesto números e adoro trabalhar com pessoas;*

*Escolhi Administração porque quero ser um empresário de sucesso; etc.*

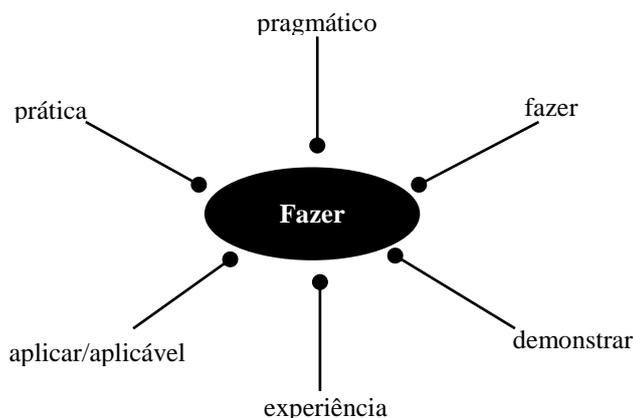
(Falas de alunos cursando o 1º semestre de Administração).

Das experiências como pesquisadora, recorro a alguns resultados de pesquisas que desenvolvi, pois, como argumenta Mills (1982, p. 218): “o bom trabalho na ciência social não

é, e habitualmente não pode ser feito de uma ‘pesquisa’ empírica claramente delineada. Compõe-se, antes, de muitos estudos bons, que em pontos-chave encerram observações gerais sobre a forma e a tendência do assunto”. Partiu, então, de algumas sínteses provisórias de estudos anteriores, que pude considerar e revisitar enquanto aprofundava a pesquisa de campo desta tese, em torno do ponto-chave que emergiu com mais relevância do meu “arquivo” ou da minha agenda de pesquisa: o problema conceitual da Administração.

O primeiro estudo que considerei foi o da pesquisa da minha dissertação de mestrado, e o segundo uma pesquisa que iniciei durante o primeiro ano de doutorado seguindo as trilhas do meu “arquivo”, que fora iniciado nos tempos de mestrado. Na dissertação, ouvi cinco professores de Administração e cinco proprietários-gerentes de pequenas e médias empresas sobre suas representações de Organizações e Administração. As **Figuras 5** e **6** resumem graficamente os resultados que se referem às representações de Administração desses sujeitos:

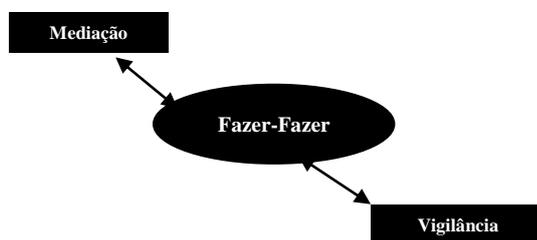
**Figura 5 – Termos Recorrentes Administração como fazer**



Fonte: SANTOS (2005).

A primeira representação dominante foi a da Administração como um fazer, como uma prática, cuja inscrição principal era a experiência, em que a Administração é tomada em sentido instrumentalizante, como algo que se aplica em algum lugar tendo em vista atingir determinado resultado. O pragmatismo era a tônica do discurso tanto dos professores quanto dos proprietários-gerentes, que justificavam este *fazer-prática-aplicação* por uma lógica finalista. Por esta representação, o Administrador era tipificado como um grande “fazedor”, tendo em vista o desempenho organizacional.

**Figura 6 – Administração como *fazer-fazer***



Fonte: SANTOS (2005).

A segunda representação dominante foi a da Administração como *fazer-fazer*, e isto em dois sentidos: no sentido da Administração como mediação; e no sentido da Administração como vigilância do trabalho do outro. Por essas representações, o Administrador seria aquele que exerce predominantemente um papel político, na defesa dos interesses do capital. Por este papel, ele deveria fazer a mediação entre capital e trabalho, colocando-se, portanto, como diferente tanto de um quanto do outro, mas também deveria agir como o vigia do capital sobre o trabalho, sendo então seus olhos permanentes.

Na pesquisa iniciada em 2009, durante a disciplina Metodologia da Pesquisa, e aprofundada em 2010, durante a disciplina Pesquisa Qualitativa, ouvimos<sup>1</sup> 12 alunos de Administração, seis iniciantes e seis concluintes, de duas universidades federais, com o objetivo de compreender suas representações de universidade, curso de Administração, Administração e Administrador. A narrativa apresentou uma variedade de temas em relação à Administração – ciência, arte, mediação, pragmatismo, senso comum – e duas concepções predominaram: a Administração como resultado e como *fazer-fazer*. Sobre o Administrador, predominou um silêncio discursivo, emergindo em seu lugar: (i) o professor; (ii) o empreendedor; e (iii) o servidor público. Destaca-se que a quase totalidade dos sujeitos não projetou para seu futuro profissional uma carreira como Administrador, não sendo o termo praticamente citado por eles.

As reflexões sobre esses estudos me conduziram à seguinte síntese provisória: ao conceberem pragmaticamente a Administração como *qualquer-prática-que-leva-ao-resultado*, e o Administrador como o que *faz-fazer* como mediador ou vigia, os agentes deste campo (professores, proprietários-gerentes, alunos) subjagam a Administração à exterioridade

---

<sup>1</sup> Minha gratidão às colegas de pesquisa: Monique Cardoso, Emanuely Pelogio e Yákara Vasconcelos.

e posterioridade do “mundo das práticas”, e o Administrador ao lugar político da mediação, implicando num esvaziamento daquela como profissão e num silêncio sobre si mesmos neste lugar de Administrador.

Refletindo brevemente sobre essas pesquisas tem-se que tanto alunos quanto professores, e também os proprietários-gerentes, ao atribuírem à função do Administrador um caráter puramente pragmático, sua forma de conduta profissional, segundo a lógica da instrumentalidade, seria a de encontrar meios objetivos de chegar aos fins. Assim, como não conseguem encontrar uma definição sobre o que vem a ser tal ofício, os sujeitos se omitem quanto aos meios, ou quanto a estes dizem apenas que é o lugar de *fazer-fazer* – isto é, o lado papel, e não o lado tarefa –, e se concentram nos fins pelos fins, sob a lógica de uma racionalidade instrumental.

Sobre o lado tarefa da Administração, nada é dito por esses sujeitos. Mesmo o exercício das usuais funções especializadas, como *marketing*, finanças, produção, é por eles silenciado ou delegado a terceiros. Por outro lado, os alunos defendem veementemente a prática em detrimento da teoria, e a partir dessa concepção colocam *sub judice* a sua própria formação universitária, por não lhes garantir sucesso prático no futuro. Esse resultado se assemelha aos estudos de Oliveira (2008) e de Bicalho e Paes de Paula (2009) em que, no primeiro, os alunos tendem a perceber o conhecimento “obtido” no curso de Administração como não essencial, sendo auxiliar ou complementar, por não guardar relação com a prática que se dá noutra esfera, nas organizações de trabalho; e, no segundo, integrantes de empresas juniores justificam sua entrada nas mesmas por quererem aprender Administração na prática.

Em conjunto, esses resultados tendem a corroborar o argumento de Mintzberg e Gosling (2006) de que o *management* está associado à construção de sentidos na efemeridade do aqui e agora; e a lançar luz sobre a incômoda compreensão desses mesmos autores de que a Administração não é profissão, traduzindo-se como uma prática que só é validada na medida em que atinge o resultado organizacional. Ela existe apenas quando “entrega” algo. Semelhantemente, Brocklehurst, Grey e Sturdy (2009), posicionando-se desde o contexto inglês, indicam a fragilidade de compreender a Administração como profissão. Um dos sujeitos entrevistados por esses pesquisadores, um *manager*, é categórico tal qual Mintzberg e Gosling (2006): “eu invejo médicos e engenheiros, seu crédito como profissionais. *Management* não é uma profissão. O conhecimento é muito preciso em uma profissão. Se você fizer isso, aquilo acontece. *Management* é mais uma vocação que uma profissão.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Entrevistado da pesquisa de Brocklehurst, Grey e Sturdy (2009, p. 14, tradução livre).

Brocklehurst, Grey e Sturdy (2009) afirmam que, em geral, uma profissão inclui: posse de um corpo de conhecimento especializado e utilizável, que tipicamente requer um período substancial de educação formal; compromisso com padrões de serviço público e/ou conduta ética; credenciamento do Estado tendo em vista a prática legal da profissão; e um certo grau de autogoverno; e concluem: “é notável que o *management* nunca tenha tido essas características, apesar de vários projetos de profissionalização” (BROCKLEHURST; GREY; STURDY, 2009, p. 8, tradução livre). Estando a Administração sujeita ao imperativo do resultado, o qual se dá sempre *a posteriori*, o aspecto conteudístico desta *prática-Administração* parece não importar, sendo *qualquer-prática-que-leva-ao-resultado* o que indefine a própria Administração. É assim que, por exemplo, o fetiche da novidade ou os tão criticados modismos gerenciais passam a ser uma das características mais marcantes da Administração.

Sob a lógica pragmática e instrumentalizante, os sujeitos entrevistados silenciam sobre o lado tarefa da Administração, sem grandes prejuízos; mas não podem, por outro lado, silenciar sobre o lado papel da mesma, uma vez que é este que qualifica o tipo de comportamento adequado para aqueles que gerenciam, tendo em vista os objetivos organizacionais que se impõem. Neste ponto, os sujeitos desvelam o papel político de mediação e de defesa de interesses específicos que têm de cumprir. Assim, em sua narrativa, eles transitam desde a prescrição do papel de *fazer-fazer*, pelas vias do poder hierarquicamente garantido ao Administrador-burocrata, até o papel de *fazer-fazer*, pelas vias da liderança motivadora, agregacionista, ou mesmo participativa do gestor agora flexível.

Em tempos como os atuais, em que se apregoa que o autocontrole do trabalhador deve substituir o controle taylorista centrado na gerência, esta última tanto diminui em quantidade, especialmente a média gerência, quanto aqueles que sobrevivem às reestruturações têm por imperativo distanciar-se da estigmatizada figura do Administrador-controlador, figura que vai esmaecendo para minimização da rigidez associada à forma burocrática de administrar. É o líder visionário, motivador, criativo tal qual um artista, e flexível, acima de tudo, que é posto discursivamente ou esteticamente em seu lugar.

A propósito da dimensão estética do discurso, cumpre interrogar: será este um dos motivos da atual propagação desmedida, no âmbito do campo administrativo e sua formação, de três estilos literários – livros de autoajuda, os esotéricos e os de *pop management* – nada científicos que parecem promover a emergência deste novo líder? Carvalho; Carvalho e Bezerra (2010) denunciam, através do instigante texto *O monge, o executivo e o estudante*

*ludibriado*, a dificuldade dos alunos de Administração em distinguir entre os variados gêneros literários que preenchem as vitrines das livrarias. Inquieta com esta “aparência do fenômeno”, questiono: será este apenas um problema das escolhas discentes, ou guardará isto relação com a “natureza” deste campo disciplinar, que, diante do contexto atual, faz sentido e justifica-se que assumam tal dimensão “estética”?

Mas a figura do líder também é silenciosa quanto a conteúdos da Administração como profissão, haja vista que não se precisa de um curso superior e de um diploma para “ser considerado” líder; e ainda coloca o Administrador, mesmo que com nova aparência, no lugar de mediação. Assim, a figura do líder, associada pelos entrevistados à do artista, põe em relevo mais a dimensão estética (uma substituta do *status* anterior?) do que a dimensão contudística, profissional. Boltanski e Chiapello (2009) esclarecem que os movimentos da crítica ao capitalismo se deram historicamente em duas direções: (1) a crítica social, mais centrada na justiça e direitos dos trabalhadores; e (2) a crítica estética, voltada para as reivindicações por participação, criatividade e liberdade do trabalhador no lócus do trabalho; e argumentam que o capitalismo flexível atendeu às demandas da crítica estética em detrimento da crítica social. Terá isto alcançado também a gestão?

É na esteira dessas representações da Administração como *qualquer-coisa-que-implique-em-resultado* e do Administrador como o que – rigidamente ou flexivelmente – *faz-fazer*, que se compreende o recorrente silêncio dos alunos entrevistados sobre este lugar de Administrador. Quando convidados a elaborar enredos ficcionais sobre suas carreiras futuras, identificam-se suas escolhas para o futuro como professores, funcionários públicos, empreendedores-proprietários, mas raramente como Administradores. Os sujeitos operam discursivamente um esvaziamento da Administração, e também deles próprios neste lugar. Eles evitam discursivamente este lugar de indefinição e de mediação. Ao subjugar a Administração ao que é exterior e posterior, e o Administrador ao lugar político da mediação, os sujeitos esvaziam-na como profissão e silenciam sobre si mesmos como profissionais. Não será isto fonte de estranhamento?

Estes resultados tendem a superar sua aparente “paroquialidade” ao encontrarem “eco” nos resultados das pesquisas de Brocklehurst, Grey e Sturdy (2009), no contexto inglês, em que os pesquisadores ouviram um grupo de 45 *managers* com um tempo médio de trabalho de 10 anos em organizações, todos alunos de um MBA executivo de uma escola internacional de negócios, entre os quais “nenhum descreve a si mesmo como um *manager*, e poucos mencionam o termo *management*” (BROCKLEHURST; GREY; STURDY, 2009, p. 11,

tradução livre), emergindo em seu lugar: o consultor, o profissional, o agente de mudança, o empreendedor, o líder de projeto, sendo este último a nova autodefinição preferida por eles. Este silêncio, então, denuncia seu paradoxo fundador: um profissional sem profissão. Desta maneira, neste silêncio “profissional”, eles acomodam suas existências futuras e se ajustam à dinâmica dos novos tempos operando por sua lógica, a “flexível”. O que isso significará para o campo em estudo?

Pode-se afirmar que os resultados anteriormente discutidos são exemplares dos processos de mudança, como o que se verifica na atualidade, em que predomina a tendência de amalgamento entre o que se diz que era e o que se diz que está passando a ser, donde o presente figura como instância de síntese histórica das concepções do passado e das prescrições para o futuro. Sobre estas tão propaladas mudanças, é forçoso admitir que, ao mesmo tempo em que se deve desconfiar da veracidade das mesmas, deve-se igualmente admiti-las, posto que, para além da concretude das mudanças, o discurso que as promove é, ele próprio, instaurador do novo paradigma que as sedimenta, pois, como argumenta Albandes-Moreira (1993, p. 7): “se a sabedoria popular diz que o quanto mais se muda, mais igual se fica, um corolário disto pode ser assim evocado: mudanças significativas são pequenas mudanças”.

Entretanto, como os processos de mudança não se apresentam com a linearidade e segurança da cronologia, mas com a dinamicidade e contradições do tempo histórico, esses discursos sugerem que os novos tempos, de “flexibilidade”, são também de indefinição, incertezas e riscos, especialmente para um campo com problemas de identidade. Este ponto, o da identidade da Administração, não é desprezível. Ao contrário, constitui-se como seu ponto central por apontar que a histórica submissão acrítica da Administração aos interesses do capital tende a voltar-se contra si mesma, agora em novos tempos com velhos e novos riscos.

Entendo, então, que a pergunta apenas aparentemente simples – O que é Administração? – a qual vem sendo respondida indefinidamente e indiscriminadamente, quando não silenciada, desvela-se como o problema conceitual da Administração, problema que acompanha os movimentos do capitalismo. Essa pergunta precisa ser considerada em sua importância pelos que constituem o campo administrativo. Este foi o tema escolhido para estudo através desta tese: aprofundar-se na questão “ontológica” da Administração, considerando o contexto sócio-histórico do capitalismo flexível.

## 1.2 Dos objetivos

Os objetivos estabelecidos para a pesquisa na qual se fundamenta esta tese são:

**Objetivo geral:** compreender criticamente as concepções do campo administrativo sobre a Administração e o Administrador, em tempos de capitalismo flexível;

**Objetivos específicos:** (i) identificar as concepções do campo administrativo sobre a Administração, em tempos de capitalismo flexível; (ii) Identificar as concepções do campo administrativo sobre o Administrador, em tempos de capitalismo flexível; (iii) Discutir, a partir de uma abordagem crítica, os resultados dos objetivos anteriores.

## 2 FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS DA PESQUISA

*A liberdade na sociedade é inseparável do pensamento esclarecedor.*

Adorno e Horkheimer

Em termos epistemológicos, esta tese foi “tecida” a partir da minha adesão, como pesquisadora, à construção de conhecimento pelas trilhas da Teoria Crítica (TC) vinculada aos trabalhos da Escola de Frankfurt. Inspirada especialmente em leituras aproximadas de Adorno e Horkheimer, autores da primeira geração da Escola de Frankfurt, compreendo que a crítica, em sentido frankfurtiano, é aquela que põe em suspenso qualquer juízo sobre o mundo, para sua prévia interrogação, e é própria de um pensamento que coloca a si mesmo em julgamento, investindo na autorreflexividade.

Os frankfurtianos convergiam para o interesse comum de uma “compreensão totalizante e dialética, capaz de fazer emergir as contradições da sociedade capitalista” (FARIA, 2004a, p. 26). Considerada pejorativamente como radical, a TC é de fato radical uma vez que sempre vai à raiz dos fenômenos. Sua pertinência no âmbito da Administração tem sido defendida, por exemplo, por Faria (2003, 2004a, 2007), que argumenta que a contribuição da TC neste campo disciplinar está em desvelar o mundo do poder, em suas instâncias obscuras e manifestas (FARIA, 2003, 2004a, 2007).

A possibilidade de uma teoria e práxis crítica, de inspiração frankfurtiana, no âmbito da pesquisa brasileira em Administração é também defendida e empreendida por outros pesquisadores, como Paula (2008) e Tenório (2004). Esta tese se coloca nas mesmas trilhas desses trabalhos e socializa, inicialmente, compreensões sobre aspectos ontológicos e epistemológicos críticos, os quais derivam para uma práxis metodológica crítica, visando contribuir com o avanço das discussões e das práticas de pesquisas críticas, de tradição frankfurtiana, na Administração.

### 2.1 Da ontologia e epistemologia crítica

O termo Escola de Frankfurt é uma

etiqueta que serve para marcar um acontecimento (a criação do Instituto), um projeto científico (intitulado ‘filosofia social’), uma atitude (batizada de ‘Teoria Crítica’),

enfim, uma corrente ou movimentação teórica ao mesmo tempo contínua e diversa (constituída por individualidades pensantes) (ASSOUN, 1991, p. 19).

Portanto, o que se costuma chamar de Escola de Frankfurt se traduz em uma riqueza originária da pluralidade de intelectuais autônomos. A singularidade dos frankfurtianos se expressou exemplarmente na diversidade de temas de pesquisa privilegiados, sendo a variedade uma de suas marcas. Mas é nesta dinamicidade intelectual que envolve singularidade e pluralidade que tal escola legou contribuições, especialmente ao nível dos debates ontológico e epistemológico, com consequências metodológicas. Entende-se aqui que intenções de pesquisa críticas, em sentido frankfurtiano, devem pautar-se a partir das bases ontológicas e epistemológicas defendidas pelos frankfurtianos, as quais foram lançadas pelos trabalhos da primeira geração, sobretudo os produzidos nos idos dos anos [19]30 e [19]40 (MUÑOZ, 2000; SLATER, 1978).

Os fundamentos epistemológicos desta tese se estabelecem a partir de concepções aproximadas de Horkheimer e Adorno. Matos (1993) afirma que Horkheimer e Adorno já se conheciam desde a década de [19]20, porém, é durante a década de [19]30, principalmente a partir do exílio nos Estados Unidos, que os dois se aproximam e passam a trabalhar juntos. Muñoz (2000) argumenta que a parceria de Adorno e Horkheimer foi fundamental para proposição e consolidação do paradigma crítico na sociedade contemporânea: “Horkheimer e Adorno – Adorno e Horkheimer – fundam e assentam a nova perspectiva teórica sem a qual haveria sido difícil ter uma visão crítica do sucedido ao longo do Século das Massas.” (MUÑOZ, 2000, p. 29). A primeira obra conjunta e de grande repercussão foi *A Dialética do Esclarecimento*, escrita em 1947, sobre cujo processo de construção em parceria os autores afirmam:

ao reeditá-lo [1969], decorridos mais de vinte anos, não somos movidos apenas pelas múltiplas solicitações, mas pela crença de que não poucos dos pensamentos ainda são atuais e têm determinado em larga medida nossos esforços teóricos ulteriores. [...] Juntos ditamos largos trechos, e a tensão dos dois temperamentos intelectuais que se juntaram na ‘Dialética’ é seu elemento vital (ADORNO; HORKHEIMER, 1985, p. 1).

Entre os primeiros escritos de Adorno e Horkheimer, dois deles tocam diretamente no tema aparentemente paradoxal da “ontologia frankfurtiana”: do primeiro, *A Ideia de História Natural* (2004), e do segundo, *Materialismo e Metafísica* (1990). Ambos combatem em seus

textos uma ontologia prisioneira aos sentidos do idealismo kantiano ou do essencialismo de raiz fenomenológica.

Horkheimer (1990) defende em *Materialismo e Metafísica*, escrito em 1933, a ideia do que se poderia chamar de uma “ontologia materialista”, porque diferente da metafísica ou de um idealismo, com implicações epistemológicas claras, “o materialismo tenta uma explicação através da compreensão histórica” (HORKHEIMER, 1990, p. 41).

Semelhantemente, na conferência intitulada *A Ideia de História Natural*, proferida em 1932, Adorno (2011) intervém na chamada discussão frankfurtiana que girava em torno da questão ontológica. Nesta época, havia o debate no contexto da fenomenologia pós-husserliana que tentava uma correção da dualidade corrente entre natureza e história. Adorno (2011) via este giro fenomenológico como uma tentativa de dissolver e dinamizar as concepções até então polarizadas em torno das relações entre ontologia e história. Porém, em sua visão, a “nova” fenomenologia, ancorada no conceito de historicidade, permanecia refém de uma perspectiva equivocada em relação à história enquanto dimensão ontológica, pois mesmo tendo-a admitido, vinculou-a, todavia, a uma estrutura (histórica) geral e global do ser, e assim, conseqüentemente, não soube lidar com a materialidade da faticidade que se apresenta no devir histórico. Dessa reflexão sobre o giro fenomenológico, Adorno (2011) propõe o conceito dialético de história natural:

É mérito da posição ontológica [fenomenológica pós-husserliana] haver elaborado internamente o insuperável entrelaçamento entre os elementos da natureza e da história. Por outro lado, é necessário purificar esse projeto da representação de uma totalidade abarcadora. [...] Se a questão da relação entre natureza e história deve ser colocada seriamente, então ela apenas oferece uma perspectiva, como resposta, quando consegue compreender o ser histórico como um ser natural em sua determinação histórica extrema, lá onde, ele mesmo, é maximamente histórico, ou quando consegue compreender a natureza, como ser histórico, lá onde, em aparência, ela persiste em si mesma, no mais profundo de si, como natureza. Já não se trata mais de conceber o fato da história em geral, sob a categoria de historicidade, como um fato natural, e sim de retransformar, em sentido inverso, a disponibilidade dos acontecimentos intra-históricos em uma disposição de acontecimentos naturais. Não é procurar um ser puro, subjacente ao ser histórico, ou que se encontraria nele, e sim compreender o próprio ser histórico como ontológico, isto é, como ser natural. Transformar assim, em sentido inverso, a história concreta em natureza dialética é a tarefa da ontológica mudança de orientação da filosofia da história: a ideia da história natural (ADORNO, 2011, p. 6).

Considerando tais perspectivas ontológicas, pode-se compreender o que se poderia chamar de epistemologia frankfurtiana. Quanto aos fundamentos epistemológicos, a TC opõe-se ao que Horkheimer (1980) nomeia como Teoria Tradicional (TT), tensão que é apresentada

por Adorno (1980) nos termos de lógica dialética *versus* lógica formal. A TT é aquela que se apresenta como um processo de pensamento de operação linear, buscando uma lógica causal dos acontecimentos que seja aplicável aos de mesma natureza de modo isomórfico. Situar-se epistemologicamente no território da TC é posicionar-se contra o positivismo empirista e o positivismo lógico popperiano (ADORNO, 1980, 1986), o que implica na rejeição dos métodos indutivistas e dedutivistas de compreensão da realidade. A TC vê a dialética como a lógica constituinte da realidade e como método apropriado para construção de conhecimento sobre esta realidade.

A TC opõe-se ao pensamento da não contradição, construído sob a lógica da identidade ou da “racionalidade do sempre-igual” (ADORNO, 1995b, p. 203). Ao contrário, portanto, a TC trabalha com a lógica dialética da negatividade.

Adorno (1980) reage ao ataque positivista de que a dialética teria um cunho meramente especulativo, como se o dialético fosse aquele que pensa futilmente sem compromisso, sem autocrítica e sem confrontação com as coisas. Responde lembrando que a dialética não é um método independente do seu objeto. A crítica dialética tem um compromisso com qualquer objeto e opera mediante o desvelamento de suas contradições, estas compreendidas em face da totalidade, e não de maneira segmentada.

A visão de totalidade implica na consideração da dinâmica e da complexidade da vida social, tomando-a a partir de uma compreensão histórica (HORKHEIMER, 1990). Por essa mesma visão, rejeita-se a segmentação simplificadora de um pensamento que considera a realidade social como constituída de partes estanques e que opera cisões apriorísticas entre sujeito e objeto, entre teoria e práxis (ADORNO, 1995b), ou entre conceito e existência (HORKHEIMER, 1990). Pela noção de totalidade, compreende-se que sujeito e objeto existem tão somente em situação de relação, donde ao próprio conhecimento é negada qualquer possibilidade de autonomia, tendo em vista que o mesmo se refere ao “pensar de determinados homens numa determinada época” (HORKHEIMER, 1990, p. 47). Esta é a totalidade a ser considerada, mas não sob a lógica do pensamento identitário, pois, como adverte Adorno (1980, p. 217): “a totalidade não constitui uma categoria afirmativa, mas sim crítica.”

A parte é constituída do todo e formadora do todo, que não existe sem suas partes, as quais, contudo, possuem um movimento próprio articulado na totalidade, sem a ela se reduzir. Assim, na visão de Adorno (1980), a compreensão dos eventos fáticos é conducente à totalidade, sem que esta seja, em si, um fato; ideia que, para Horkheimer (1990), constitui um

dos fundamentos do processo dialético, o qual se caracteriza pela mudança recíproca e contínua dos elementos dentro do próprio processo de tal forma que não podem ser definitivamente distinguidos entre si.

Considerando a dinâmica histórica, tornam-se possíveis a identificação e compreensão dos antagonismos reais que, segundo Adorno (1980), apenas a lógica dialética é capaz de apreender, ao contrário da lógica formal. Esta última, ao insistir na lógica da identidade, desconsidera que o movimento e desenvolvimento dos fenômenos residem em suas contradições constituintes. Portanto, no centro do pensamento crítico, autorreflexivo, reside a negatividade, que requer pensar o dito e o vivido como contendo em si mesmos contradições.

## 2.2 Os pares categóricos dialéticos<sup>3</sup>

Tomar a dialética como fulcro de uma práxis de pesquisa crítica implica em um fazer metodológico que permita “captar” a tensão dialética inerente aos fenômenos. Entendo que isto é possível na medida em que se conheça e se pautar a pesquisa crítica, de inspiração frankfurtiana, a partir das categorias epistemológicas da TC, em sua tensão dialética. Fundamentada em leituras aproximadas de Horkheimer e Adorno, proponho três pares categóricos dialéticos. De Horkheimer (1980), tomo como referência o texto *Teoria Tradicional e Teoria Crítica*, escrito em 1937, considerado uma espécie de manifesto da Escola de Frankfurt (MATOS, 1993; SLATER, 1978). De Adorno (1980), o texto *Introdução à Controvérsia sobre o Positivismo na Sociedade Alemã*, obra publicada em 1974, cinco anos após sua morte, em que o pensador alemão retoma e ratifica o antagonismo já alertado por Horkheimer, no “manifesto”, entre a lógica positivista (formal) e a lógica crítica (dialética), apontando e aprofundando a distância teórica que separa epistêmica e ontologicamente a dialética do método positivista (GANEM, 2009). Dos autores em conjunto, recorro ao texto *A Dialética do Esclarecimento*, escrito em 1947, no qual Adorno e Horkheimer (1985) empreendem uma reflexão conjunta sobre o desenrolar histórico da proposta da razão iluminista, e o fazem pautados em categorias críticas que se desvelam no texto.

Através de uma atenção às categorias epistemológicas que fundamentam a perspectiva dos frankfurtianos da primeira geração, pode-se compreender como presentes, nos textos

---

<sup>3</sup> Expressão que tomo emprestada das elaborações do grupo de pesquisa sobre Estudos Organizacionais, do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará, do qual participei entre os anos de 2003 a 2005, sob a coordenação do Prof. Doutor Luiz Alcione Albandes Moreira (*in memoriam*).

selecionados, pelo menos três pares dialéticos: 1) naturalização-história (**Quadro 1**), 2) sistema-práxis social (**Quadro 2**), e 3) alienação/dominação-emancipação (**Quadro 3**).

Para facilitar a identificação da relação dos argumentos aqui propostos com as ideias dos autores, os excertos extraídos das obras foram assim codificados: no **Quadro 1**: H1 e H2 (trechos de Horkheimer); A1 e A2 (trechos de Adorno); AH1 e AH2 (trechos conjuntos); no **Quadro 2**: H3 e H4 (trechos de Horkheimer); A3 e A4 (trechos de Adorno); AH3 e AH4 (trechos conjuntos); no **Quadro 3**: H5 e H6 (trechos de Horkheimer); A5 e A6 (trechos de Adorno); AH5 e AH6 (trechos conjuntos). Esses códigos acompanham a argumentação que empreendo a seguir.

**Quadro 1 – Par categórico dialético da TC: Naturalização *versus* História**

PERSPECTIVA TRADICIONAL (NATURALIZAÇÃO)	PERSPECTIVA CRÍTICA FRANKFURTIANA (HISTÓRIA)
<p><b>(H1)</b> A gênese social dos problemas, as situações reais nas quais a ciência é empregada e os fins perseguidos em sua aplicação são elementos exteriores ao homem e à própria ciência. Trata-se de uma coisa dada, cujo único problema é a constatação e previsão segundo as leis da probabilidade. O que é dado depende apenas da natureza (HORKHEIMER, [1937] 1980, p. 155).</p>	<p><b>(H2)</b> Os fatos que os sentidos nos fornecem são pré-formados de modo duplo: pelo caráter histórico do objeto percebido e pelo caráter histórico do órgão perceptivo (HORKHEIMER, [1937] 1980, p. 125).</p>
<p><b>(A1)</b> No interior da sociedade coisificada, nada tem chance de sobreviver que por sua vez não seja coisificado. [...] O positivismo encara a sociologia como uma ciência entre as outras, e, desde Comte, considera os consagrados métodos da ciência mais antiga, sobretudo a da natureza, como aplicáveis à sociologia. É aqui que está contido o engano propriamente dito. [...] O positivismo trata sem mais a sociedade, como se fosse um objeto a ser determinado a partir do exterior. Uma tal substituição de sociedade como sujeito, por sociedade como objeto, constitui a consciência coisificada da sociologia (ADORNO, 1980, p. 213-233).</p>	<p><b>(A2)</b> Horkheimer foi o primeiro a assinalar que fatos sociais não são previsíveis da mesma maneira que o são fatos das ciências naturais no interior dos seus contínuos mais ou menos homogêneos. Entre a objetiva conformidade às leis da sociedade, conta-se seu caráter contraditório. [...] Desprovida de todos os momentos econômicos, históricos, sociais e psicológicos, nada mais faria a sociologia do que rodear temerosamente qualquer fenômeno social (ADORNO, 1980, p. 240-9).</p>
<p><b>(AH1)</b> Os processos naturais recorrentes e eternamente iguais são inculcados (por poucos) como ritmo do trabalho nos homens submetidos. A repetição da natureza, que é o seu significado, acaba sempre por se mostrar como a permanência, por eles representada, da coerção social (ADORNO; HORKHEIMER, [1947] 1985, p. 16).</p>	<p><b>(AH2)</b> Não nos agarramos sem modificações a tudo o que está dito no livro (Dialética do Esclarecimento). Isso seria incompatível com uma teoria que atribui à verdade um núcleo temporal (ADORNO; HORKHEIMER, [1947] 1985, p. 1).</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Na perspectiva da TT, no ato de conhecer, considera-se a sequência dos acontecimentos como oriunda do determinismo natural, logo, independente da interferência humana. Horkheimer e Adorno veem nesta perspectiva um movimento de coisificação dos fenômenos sociais (A1), em que os mesmos são tratados como coisas dadas, portanto, a-históricas (H1). Contra isso, Horkheimer adverte sobre o caráter histórico tanto do sujeito quanto do objeto do conhecimento (H2). Pela perspectiva crítica, rejeita-se o pensar que permanece na superfície dos dados, pela subordinação obediente da razão ao imediatamente dado. Em *ICPSA*, Adorno parte das ideias de Horkheimer e avança para explicar que se deve sempre considerar a constituição histórica dos fenômenos sociais se realmente se almeja compreendê-los, donde destaca as dimensões objetivas (momentos econômicos, históricos) e subjetivas (momentos psicológicos), sugerindo um constante movimento pendular entre objetividade e subjetividade (A2), que capte o entrelaçamento entre o individual e o social. Na *DE*, os autores desvelam a dimensão política e contraemancipatória contida nos processos de naturalização dos fenômenos sociais (AH1) e ratificam o caráter histórico de sua própria teoria (AH2). Assim, desde o ponto de vista do pensar e fazer críticos, busca-se ver, no dado particular, sua inscrição material e histórica. As relações temporal e espacialmente circunstanciadas são o foco de interesse, bem como os processos sociais em suas dimensões multifacetadas.

**Quadro 2 – Par categórico dialético da TC: Sistema versus Práxis social**

<p><b>PERSPECTIVA TRADICIONAL (SISTEMA)</b></p>	<p><b>PERSPECTIVA CRÍTICA FRANKFURTIANA (PRÁXIS SOCIAL)</b></p>
<p><b>(H3)</b> Uma exigência fundamental, que todo sistema teórico tem que satisfazer, consiste em estarem todas as partes conectadas ininterruptamente e livres de contradição (HORKHEIMER, [1937] 1980, p.118).</p>	<p><b>(H4)</b> É preciso passar para uma concepção que elimine a parcialidade que resulta necessariamente do fato de retirar os processos parciais da totalidade da <i>práxis</i> social (HORKHEIMER, [1937] 1980, p. 124).</p>
<p><b>(A3)</b> A ciência [formal] ajuda a tecer um véu. Sua tendência harmonizadora permite, graças ao seu metódico tratamento mecânico, o desaparecimento dos antagonismos da realidade efetiva; repousa no método classificatório, sem qualquer intencionalidade dos que dele se utilizam. Reduz a um mesmo conceito coisas essencialmente irredutíveis e contraditórias, por meio da escolha do aparato conceitual e a serviço de sua unanimidade. [...] A unificação da ciência desloca a contraditoriedade de seu objeto. [...] O método lógico da redução a elementos a partir dos quais algo social se constrói elimina virtualmente contradições objetivas (ADORNO, 1980, p. 220-241).</p>	<p><b>(A4)</b> Não apenas o objeto do conhecimento é mediatizado pelo sujeito, [...] mas também inversamente: o sujeito incide como momento na objetividade a ser por ele conhecida, o processo social. [...] A contradição dialética exprime os antagonismos reais que não ficam visíveis no interior do sistema lógico-cientificista de pensamento. O sistema, conforme o modelo do lógico-dedutivo, constitui algo desejável, algo positivo para os positivistas; já para os dialéticos, tanto real como filosoficamente, constitui o cerne a ser criticado (ADORNO, 1980, p. 220-7).</p>

<p>(AH3) O esclarecimento só reconhece como ser e acontecer o que se deixa captar pela unidade. Seu ideal é o sistema do qual se pode deduzir toda e cada coisa. [...] Embora as diferentes escolas (racionalista e empirista) interpretassem de maneira diferente os axiomas, a estrutura da ciência unitária era sempre a mesma. [...] A multiplicidade das figuras se reduz à posição e à ordem; a história ao facto; as coisas à matéria. [...] A lógica formal era a grande escola da unificação. Ela oferecia aos esclarecedores o esquema da calculabilidade do mundo (ADORNO; HORKHEIMER, [1947] 1985, p. 9).</p>	<p>(AH4) Mas uma verdadeira práxis revolucionária depende da intransigência da teoria em face da inconsciência com que a sociedade deixa que o pensamento se enrijeça. Não são as condições materiais da satisfação nem a técnica deixada à solta enquanto tal, que a colocam em questão. [...] A culpa é da ofuscação em que está mergulhada a sociedade (ADORNO; HORKHEIMER, [1947] 1985, p. 28).</p>
---	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Em *TTTC*, Horkheimer denuncia a postura sistêmica da TT que toma a realidade social como formada por elementos, organizados numa lógica harmônica que elimina a contradição (H3), e alerta que esta postura só é possível porque a TT opera mediante uma lógica de retirada dos fenômenos sociais de seu contexto “natural”, que é histórico: a práxis social (H4). Assim é que, para Adorno, esta postura harmonizadora mecânica se constitui na colocação de um véu que escamoteia os antagonismos inscritos em sua base material que é a práxis (A3). Em sua réplica a Popper sobre a lógica das ciências sociais, Adorno (1986, p. 21) afirma que “as teorias sistêmicas positivistas procuram meramente sintetizar de forma não contraditória suas afirmações sobre o real, situando-as em um contíguo lógico”. A exigência do pensamento positivista é que todos os elementos estejam ligados de modo direto e não contraditório, de forma que todas as proposições referentes a um determinado campo possam ser derivadas de algumas poucas. Desta maneira, a totalidade é transformada em um sistema unificado e matemático de signos, contradição já destacada por Horkheimer.

A TC, ao contrário, apresenta como característica o fato de que não objetiva qualquer visão definitiva da totalidade social, e toma a totalidade da práxis social como dimensão central para a crítica dialética, considerando seus antagonismos reais que emergem no devir histórico; em oposição à faticidade redutora da história e à lógica de funcionamento sistêmico contido no esquema dedutivo positivista (A4), que trabalha na perspectiva de uma ciência unitária (AH3). Na *DE*, Adorno e Horkheimer salientam a importância da teoria para uma práxis emancipatória, ao imputarem àquela a tarefa de combater a falsa consciência do pensamento no seio social (AH4).

**Quadro 3 – Par categórico dialético da TC: Dominação/Alienação *versus* Emancipação**

PERSPECTIVA TRADICIONAL (DOMINAÇÃO/ALIENAÇÃO)	PERSPECTIVA CRÍTICA FRANKFURTIANA (EMANCIPAÇÃO)
<b>(H5)</b> A aparente autonomia nos processos de trabalho, cujo decorrer se pensa provir de uma essência interior ao seu objeto, corresponde à ilusão da liberdade dos sujeitos econômicos na sociedade burguesa. Mesmo nos cálculos mais complicados, eles são expoentes do mecanismo social invisível, embora creiam agir segundo suas decisões individuais (HORKHEIMER, [1937] 1980, p. 123).	<b>(H6)</b> Um comportamento que esteja orientado para a emancipação, que tenha por meta a transformação do todo, pode servir-se sem dúvida do trabalho teórico, tal como ocorre dentro da ordem da realidade existente. Contudo ele dispensa o caráter pragmático que advém do pensamento tradicional (HORKHEIMER, [1937] 1980, p. 131).
<b>(A5)</b> Na configuração pós-liberal da sociedade, sua unidade sistemática vai se amalgamar, como totalidade, com a repressão (ADORNO, 1980, p. 228).	<b>(A6)</b> Uma tarefa relevante da sociologia empírica seria analisar os elos intermediários, demonstrar em detalhe como a adaptação às relações capitalistas de produção transformadas se apodera daqueles cujos interesses objetivos <i>à la longue</i> (com o tempo) se contrapõe àquela adaptação (ADORNO, 1980)
<b>(AH5)</b> O que os homens querem aprender da natureza é como empregá-la para dominar completamente a ela e aos homens. [...] A unidade da coletividade manipulada consiste na negação de cada indivíduo (DE, p. 7-12).	<b>(AH6)</b> O pensamento crítico, que não se detém nem mesmo diante do progresso, exige hoje que se tome partido pelos últimos resíduos de liberdade, pelas tendências ainda existentes a uma humanidade real, ainda que pareçam impotentes em face da grande marcha da história (DE, p. 2).

Fonte: Elaborado pela autora.

Na crítica à tradição positivista de pensar a sociedade sistemicamente, amparada por uma lógica unitária e estática de ciência, tanto Adorno quanto Horkheimer desvelam os conteúdos de alienação e dominação contidos nesse tipo de pensamento, e não se furtam de tentar compreender sua emergência no contexto do trabalho inscrito na sociedade capitalista moderna (H5, A5, A6). Eles exemplificam o exercício dialético de pensar a relação entre o particular e a totalidade e, assim, esclarecem antagonismos reais da relação homem-natureza-sociedade, presente na lógica da unidade sistemática da ciência, que parece corresponder à unidade da coletividade manipulada que implica em alienação dos indivíduos (AH5).

Assim, afirmam que a TC reclama um comportamento crítico que tem em vista a emancipação, esta última entendida como conscientização organizada como reflexão racional pela qual o que aparenta ser a ordem natural e essencial, na sociedade cultural, é decifrado como ordem socialmente determinada em condições dadas de produção real e efetiva da sociedade. Adorno e Horkheimer defendem ainda o comportamento orientado para a

emancipação e destacam a importância do trabalho teórico nesta missão, alertando, contudo, que a contribuição da ciência inclui dispensar o pragmatismo próprio ao positivismo (H6), e que o pensamento crítico deve permanecer atuante mesmo diante de uma realidade que se apresenta com poucas possibilidades emancipatórias (AH6). Consideram que mesmo a sociologia empírica, à qual criticam com veemência, deveria, em lugar de se opor à lógica dialética, ocupar-se com a análise do movimento de produção da dominação e alienação (A6). Trata-se, então, de uma atitude crítica que envolve a compreensão da práxis social e o desvelar das situações de dominação tendo em vista não a reprodução social, mas a sua transformação por meio da crítica ideológica emancipatória. Como eles propunham: é preciso ser um pessimista teórico, mas, sempre, um otimista prático, entendendo que “o sentido não deve ser buscado na reprodução da sociedade atual, mas na sua transformação” (HORKHEIMER, 1980, p. 138).

Finalmente, encerro este capítulo fazendo alguns esclarecimentos. A TC da Escola de Frankfurt é tomada nesta tese como referência epistemológica para “olhar” a realidade histórica, dentre outros marcos epistemológicos possíveis; guarda relação, portanto, com as minhas convicções como pesquisadora. No entanto, duas ressalvas são oportunas. A primeira diz respeito às referências dentro da própria Escola de Frankfurt, haja vista as várias gerações dentro do que emblematicamente se convencionou chamar Escola de Frankfurt. Como mencionado, esta tese se ancora nas bases epistemológicas da primeira geração que, como Matos (1993) esclarece, vincula-se principalmente aos trabalhos de Horkheimer e Adorno. O pensamento de Adorno, em especial, fundamenta as decisões quanto ao desenho da pesquisa.

O segundo esclarecimento diz respeito ao sentido em que a TC é abordada nesta tese. Frequentemente, na área de Administração, os pesquisadores que trabalham a partir de Frankfurt o fazem através da escolha de um conceito crítico frankfurtiano para examinar o real, como, por exemplo, os conceitos adornianos de indústria cultural e semiformação para tratar da formação crítica em Administração (MARANHÃO, 2010). Este não é o caso desta tese. Mesmo não se furtando a dialogar com conceitos frankfurtianos, o sentido em que esta tese se ancora em Frankfurt é primordialmente epistemológico, diz respeito a “como olhar para o real”, e, conseqüentemente, metodológico.

### 3 REVISÃO DA LITERATURA PREVALENTE

*Tabu (é como) uma sedimentação coletiva de representações que [...] perderam em grande medida sua base real [...], mas que se conservam tenazmente e reagem, [...] sobre a realidade, transformando-se em forças reais.*

Adorno

Este capítulo socializa os resultados de uma consulta à literatura prevalente do campo, representada aqui por sete autores relevantes ao longo do último século, relevância considerada a partir da sua recorrência em obras frequentemente adotadas nas disciplinas propedêuticas dos cursos de administração para brasileiros. Os autores escolhidos foram: Taylor, Fayol, Drucker, Ohno, Deming, Champy e Mintzberg. Partindo das diversas abordagens do pensamento administrativo adotadas por estes autores, considere a seguinte representação: (i) abordagem clássica (Taylor e Fayol); (ii) abordagem neoclássica (Drucker); (iii) abordagem flexível (Ohno: toyotismo; Deming: qualidade; Champy: reengenharia). Mintzberg foi inserido não por representar uma corrente do pensamento administrativo, mas por seus trabalhos investirem na tentativa de redefinição da gerência, na contemporaneidade.

As obras desses autores que integram o *mainstream* da área são aqui tomadas como discursos sobre a Administração e o Administrador; foram lidas com a intenção de achar respostas para as seguintes questões: o que são a Administração e o Administrador para esses autores?; quais as suas concepções sobre esses construtos? Para fundamentar a argumentação e socializar o resultado do processo de categorização das obras lidas, as assertivas dos autores estão agrupadas por temáticas, em quadros apresentados e referenciados ao longo do texto. Os trechos estão codificados para facilitar a identificação, utilizando-se sempre a letra A (assertiva) seguido do número indicativo da sequência das assertivas utilizadas.

#### 3.1 A Administração e o Administrador no discurso taylorista

*A filosofia dos antigos sistemas de Administração joga toda a responsabilidade sobre o trabalhador, enquanto a filosofia do novo sistema fá-la recair em grande parte sobre a direção.*

Taylor

*Taylorismo é um modelo de produção que vem consolidar o processo capitalista onde o trabalhador perde a autonomia e a criatividade acentuando a dimensão negativa do trabalho.*

Rago

A importância de Taylor para o campo administrativo é inegável dada sua contribuição ao associar capitalismo, Administração e trabalho, através do conceito de Organização Racional do Trabalho (ORT) (RAMOS, 2009). Segundo Gerencer (1986, p. 13), Taylor é “chamado com inteira justiça o ‘Pai da Organização Científica do Trabalho’ que contribuiu de forma eficaz para o desenvolvimento industrial do século XX.”

A obra escolhida para estudo foi *Princípios de Administração Científica*. Logo no seu início, Taylor (1986) apresenta a Administração como uma espécie de dupla fiadora do sucesso da relação patrão-empregado, e prescreve seu objetivo precípua: “o principal objetivo da Administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado” (TAYLOR, 1986, p. 31). Ao longo da obra, Taylor (1986) enfatiza a importância de uma mudança na forma de administrar o trabalho no interior das empresas da sua época. Ele advoga a ideia de que, uma vez realizadas as mudanças propostas, seria possível atrelar o *status* de universalidade à Administração:

Esperamos, contudo, ter deixado claro que os mesmos princípios, com resultados iguais, podem ser aplicados em qualquer atividade social: na direção de nossos lares, na gerência de nossas fazendas, na Administração de nossas casas comerciais, grandes e pequenas, na Administração de igrejas, de institutos filantrópicos, de universidades e de serviços públicos (TAYLOR, 1986, p. 29-30).

As concepções de Administração e Administrador subjacentes ao discurso taylorista são melhor compreendidas se consideradas em relação ao que se pode chamar de Administração pré-taylorista (ver **Quadro 4**); pois o que Taylor inaugura não é a Administração propriamente dita, porque esta lhe antecede, mas a procura incansável pela eficiência industrial através de um tipo de Administração que ele qualifica como científica.

Taylor (1986) nomeava a Administração das fábricas como sistema de Administração comum ou Administração por iniciativa e incentivo. Ele a assim chamava por entendê-la como uma Administração baseada, por um lado, na livre iniciativa do trabalhador em relação aos melhores métodos de execução do trabalho, e, por outro, no incentivo a esta iniciativa por

parte da direção (A1). Taylor (1986) reconhecia a valorização desse tipo de Administração, por parte dos gerentes da época, mas se propunha a provar que havia um sistema de Administração superior, superioridade esta entendida pelo critério da eficiência industrial (A1, A2). No sistema então vigente, a função tacitamente prescrita para o Administrador era de incentivador da iniciativa do subordinado (A3). Nesse tipo de Administração, altos níveis de responsabilidade e conhecimento estavam nas mãos do operariado (A4).

**Quadro 4 – Tema: Administração pré-taylorista**

An	Assertivas
A1	Considerado de modo geral, então, o melhor tipo de Administração de uso comum pode ser definido como aquele em que o trabalhador dá a melhor iniciativa e em compensação recebe incentivos pessoais de seu patrão. Este sistema de Administração será chamado de Administração por iniciativa e incentivo, para distingui-lo da Administração científica ou Administração das tarefas (TAYLOR, 1986, p. 50).
A2	O autor acredita que a Administração por iniciativa e incentivo seja tida como o melhor sistema atualmente em uso e, de fato, ele sabe que seria difícil persuadir o gerente comum de que existe alguma coisa melhor em qualquer parte. A tarefa que o autor tem diante de si, então, é árdua porquanto intenta provar, de maneira convincente, que existe outro sistema de Administração, não somente melhor, mas consideravelmente melhor do que a Administração por iniciativa e incentivo (TAYLOR, 1986, p. 50).
A3	[No sistema de Administração comum]: O Administrador mais experimentado deixa, assim, ao arbítrio do operário, o problema da escolha do método melhor e mais econômico para realizar o trabalho. Ele acredita que sua função seja induzir o trabalhador a usar atividade, o melhor esforço, os conhecimentos tradicionais, a habilidade, a inteligência e a boa vontade – em uma palavra – sua iniciativa, no sentido de dar o maior rendimento possível ao patrão. O principal problema da Administração pode ser, então, resumido em obter a melhor iniciativa de cada operário (TAYLOR, 1986, p. 49).
A4	No sistema de Administração por iniciativa e incentivo a atitude da direção é a de deixar o trabalho à discrição do operário. [...] Como dissemos antes, o princípio básico dos sistemas comuns de Administração é que cada operário conheça melhor seu trabalho que aqueles que o dirigem e os detalhes da execução devem ser deixados a seu próprio alvitre. [...] A filosofia dos antigos sistemas de Administração joga toda a responsabilidade sobre o trabalhador, enquanto a filosofia do novo sistema fá-la recair em grande parte sobre a direção (TAYLOR, 1986, p. 70-1).

Fonte: Excertos da obra *Princípios de Administração Científica* (TAYLOR, 1986).

Foi exatamente neste ponto, o do conhecimento do empregado *versus* a ignorância do dirigente, que Taylor (1986) concentrou esforços visando superar a Administração por iniciativa e incentivo (ver **Quadro 5**). Para ele, tornava-se imperativo inverter esta situação, de modo que o trabalhador, conhecedor que era de todo o processo de produção, pudesse saber apenas em parte; e a Administração, até então ignorante quanto ao saber-fazer do trabalhador, passasse a ter um conhecimento apropriado de cada parte do trabalho, para que, daí em diante, pudesse determinar o “como fazer” a cada trabalhador (A5, A6).

**Quadro 5 – Temas: ignorância, conhecimento, sistematização**

An	Assertiva
A5	O engenho e a experiência de cada geração – de cada década – sem dúvida tem transmitido à seguinte os melhores métodos empregados. Esse conjunto de conhecimentos empíricos ou tradicionais pode ser considerado como o principal recurso e patrimônio dos artífices. Ora, no melhor sistema de Administração comum, os Administradores verificam o fato seguinte: 500 a 1000 trabalhadores, debaixo de suas ordens, empregados em 20 a 30 funções diferentes, possuem esses conhecimentos tradicionais, dos quais grande parte escapa à Administração. A direção, habitualmente, compõe-se de capatazes e superintendentes que foram, na maior parte, executores de primeira ordem em seus ofícios. Esses capatazes e superintendentes sabem melhor do que ninguém que seus conhecimentos estão muito abaixo daqueles que, em conjunto, possuem todos os operários sob suas ordens (TAYLOR, 1986, p. 48).
A6	Na elaboração desse sistema, o autor compreendeu que o maior obstáculo à cooperação harmônica entre o trabalhador e a direção residia na ignorância da Administração a respeito do que realmente consiste um dia de serviço do trabalhador. Entendeu perfeitamente que, embora fosse chefe na fábrica, o conhecimento conjunto de todos os trabalhadores seus subordinados era seguramente dez vezes maior que o seu (TAYLOR, 1986, p. 62).
A7	A ignorância do patrão a respeito dos tempos para realizar os trabalhos auxilia o operário no propósito de diminuir suas possibilidades de produção (TAYLOR, 1986, p. 38).
A8	[Na Administração científica]: os gerentes assumem novos encargos e responsabilidades, jamais imaginados no passado. À gerência é atribuída, por exemplo, a função de reunir todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíram os trabalhadores e então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas, grandemente úteis ao operário para execução do seu trabalho diário (TAYLOR, 1986, p. 51).

Fonte: Excertos da obra *Princípios de Administração Científica* (TAYLOR, 1986).

Na visão de Taylor (1986), os sistemas tradicionais precisavam ser substituídos por estruturas que garantissem funcionalidade e eficiência ao processo produtivo, resultando em aumento e controle das possibilidades de produção dos trabalhadores (A7). Tendo isso em vista, Taylor (1986) passou a delimitar novos contornos para o trabalho gerencial, que ligariam diretamente a Administração ao conhecimento inerente ao ato de trabalho (A8).

A partir dessa nova perspectiva, Taylor (1986) passou a detalhar o que caberia à gerência (ver **Quadro 6**). Verbos como planejar, preparar, orientar, dirigir, fazer executar, observar, ensinar, integraram suas prescrições de atividades para a gerência.

Taylor (1986) apresenta a tarefa como a variável mais importante a ser considerada dentro da sua proposta de Administração, salientando que a mesma deveria ser, a partir de então, planejada pela gerência, à qual caberia também a responsabilidade de fazer com que o planejado fosse cumprido (A9). Ao transferir para a gerência a responsabilidade de planejamento do trabalho diário, Taylor (1986) prescreve a cisão entre planejamento

(gerência) e execução (operário) do trabalho (A10, A11). Contudo, ele não limita a execução aos operários, prevendo um espaço de execução para a gerência, porém, com aparência de demonstração ou exemplificação (A16).

Como Taylor (1986) fragmenta o processo produtivo para em seguida reintegrá-lo sistemicamente por somatório, tornou-se conseqüente a necessidade de cooperação entre as partes envolvidas na produção. Assim, ele frequentemente insiste no tema da cooperação entre gerência e operariado (A12, A17). Essa cooperação assume, no discurso taylorista, os contornos de uma aparente relação de ensino-aprendizagem, mas apenas como a situação ideal para um repasse de instruções e demonstrações (A13, A14, A15). De uma forma ou de outra, essa nova relação possibilita a inversão da antiga situação – de um trabalhador-conhecedor *versus* uma Administração-ignorante – para uma nova configuração na qual quem sabe é a gerência, e quem precisa aprender pontualmente, ou de maneira superespecializada, é o operário. Contudo, sob a insígnia de chefia funcional, a própria gerência não escapou à lógica da especialização taylorista (A16).

**Quadro 6 – Temas: planejamento, preparação, orientação, demonstração, ajuda, cooperação**

An	Assertiva
A9	A ideia da tarefa é, quiçá, o mais importante elemento na Administração científica. O trabalho de cada operário é completamente planejado pela direção. [...] A Administração científica, em grande parte, consiste em preparar e fazer executar essas tarefas (TAYLOR, 1986, p. 53).
A10	A Administração deve planejar e executar muitos dos trabalhos de que até agora têm sido encarregados os operários; quase todos os atos dos trabalhadores devem ser precedidos de atividades preparatórias da direção, que habilitam os operários a fazerem seu trabalho mais rápido e melhor do que em qualquer outro caso. E cada homem será instruído diariamente e receberá auxílio cordial de seus superiores (TAYLOR, 1986, p. 43).
A11	Está claro, então, na maioria dos casos, que um tipo de homem é necessário para planejar e outro tipo diferente para executar o trabalho (TAYLOR, 1986, p. 52).
A12	Esta cooperação estreita, íntima e pessoal entre a direção e o trabalhador, é parte essencial da Administração científica ou Administração das tarefas (TAYLOR, 1986, p. 44).
A13	Sob a Administração científica, torna-se dever e também satisfação dos que dirigem não só conhecer as leis para substituir os processos empíricos, mas também ensinar a todos os operários, sob suas ordens, os métodos mais rápidos de executar o trabalho (TAYLOR, 1986, p. 99).
A14	[Sobre os supervisores]: Estes homens têm necessidade de passar a maior parte de seu tempo na seção de planejamento, porque devem estar ao lado dos registros e dados que continuamente usam em seu trabalho e porque este trabalho requer tranquilidade de ação. A natureza humana é de tal sorte que muitos operários, abandonados a si mesmos, dispensam pouca atenção às instruções escritas. Assim,

	torna-se necessário designar instrutores, chamados chefes funcionais, para observar se os trabalhadores entendem e aplicam as instruções (TAYLOR, 1986, p. 115).
<b>A15</b>	Nunca se mostrou tão intensa, como atualmente, a procura de homens e mulheres melhores e mais capazes, desde diretores de grandes companhias até simples serventes. [...] O que todos procuramos, entretanto, é o homem eficiente já formado; o homem que outros prepararam. Só entraremos, todavia, no caminho da eficiência nacional, quando compreendermos completamente que nossa obrigação, como nosso interesse, está em cooperar sistematicamente no treinamento e formação dessas pessoas, em vez de tirar de outros os homens que eles prepararam (TAYLOR, 1986, p. 28-9).
<b>A16</b>	Sob a Administração funcional, o único antigo contramestre é substituído por oito diferentes homens, cada um com atribuições especiais, atuando como agentes de seção de planejamento; são chefes exercitados que, em todos os momentos, ajudam e orientam os trabalhadores. Sendo cada um escolhido por seus conhecimentos e habilidade pessoal na especialidade, é capaz, não somente de dizer o que deve fazer o trabalhador, mas, no caso de necessidade, também executar o serviço na frente do operário, de modo que lhe exemplifique o melhor método de realizar o trabalho (TAYLOR, 1986, p. 115).
<b>A17</b>	Demonstraremos que afastando este hábito de fazer cera em todas as suas formas e encaminhando as relações entre empregados e patrões, a fim de que o operário trabalhe do melhor modo e mais rapidamente possível em íntima cooperação com a gerência e por ela ajudado, advirá, em média, aumento de cerca do dobro da produção de cada homem e de cada máquina (TAYLOR, 1986, p. 35).

Fonte: Excertos da obra *Princípios de Administração Científica* (TAYLOR, 1986).

É associada à lógica da permanente busca pela melhor maneira, pelo melhor método para realizar o trabalho, que a concepção de Administração de Taylor (1986) é socializada como uma ciência, regida por leis e princípios (ver **Quadro 7**).

Taylor (1986) coloca como objetivo de seu estudo provar que a eficiência industrial dos Estados Unidos e a Administração guardavam estreita relação, e que ela, a Administração, uma vez alçada à condição de ciência, era mais eficiente do que o trabalhador excepcional. O *status* de ciência parece ser por ele atribuído de maneira condicionada à qualidade percebida na Administração, além de evocar dimensões jurídicas e sociológicas, como *norma* e *instituição*, para qualificar essa Administração-ciência (A18). Taylor (1986) novamente evoca a divisão entre o trabalho de direção e o de execução, desta feita qualificando-os como científicos se tal cisão for potencializada. Além disso, ele parece prescrever o papel de um tipo específico de “cientista” para o dirigente: o do cientista normal, em sentido kuhniano (KUHN, 2003), que faz avançar o seu campo de maneira cumulativa, por incrementos; contudo, o que ele associa a esse acúmulo científico é a necessidade de dar ao operariado uma orientação quanto ao papel mais ativo da gerência dali em diante (A19).

**Quadro 7 – Tema: ciência, princípios, leis, normas**

An	Assertiva
A18	Dentre os objetivos deste estudo: para tentar convencer o leitor de que o remédio para esta ineficiência (nacional) está antes na Administração que na procura do homem excepcional ou extraordinário; para provar que a melhor Administração é uma verdadeira ciência, regida por normas, princípios e leis claramente definidos, tal como uma instituição (TAYLOR, 1986, p. 29-30).
A19	A fim de que o trabalho possa ser feito de acordo com leis científicas, é necessário melhor divisão de responsabilidades entre a direção e o trabalhador do que a atualmente observada em qualquer dos tipos comuns de Administração. Aqueles, na Administração, cujo dever é incrementar essa ciência, devem também orientar e auxiliar o operário sob sua chefia e chamar a si maior soma de responsabilidades do que, sob condições comuns, são atribuídas à direção (TAYLOR, 1986, p. 43).
A20	Os princípios fundamentais da Administração Científica: passando os argumentos anteriores, ver-se-á que os resultados decorreram principalmente de: (i) substituição do critério individual do operário por uma ciência; (ii) seleção e aperfeiçoamento científico do trabalhador, que é estudado, instruído, treinado e, pode-se dizer, experimentado, em vez de escolher ele os processos e aperfeiçoar-se por acaso; (iii) cooperação íntima da Administração com os trabalhadores, de modo que façam juntos o trabalho, de acordo com leis científicas desenvolvidas, em lugar de deixar a solução de cada problema, individualmente, a critério do operário. Com a aplicação destes novos princípios, em lugar do antigo esforço individual, e com a divisão equânime, entre a direção e os trabalhadores, das partes de cada tarefa diária, a Administração encarrega-se das atribuições para as quais está mais bem aparelhada e os operários das restantes (TAYLOR, 1986, p. 107).
A21	A determinação duma tarefa diária de trabalho será uma questão científica, em lugar de objeto de negociações e de regateamento (TAYLOR, 1986, p. 129).

Fonte: Excertos da obra *Princípios de Administração Científica* (TAYLOR, 1986).

Ao longo da obra, Taylor (1986) apresenta e reafirma o que considera princípios fundamentais da Administração científica, nos quais se observa que o qualificativo científico emerge associado a dois aspectos: (i) a redução da importância da iniciativa individual do trabalhador; e (ii) a recolocação do trabalho gerencial (A20). A qualidade de científico acha-se associada, também, ao arrefecimento da dimensão política do trabalho e da relação com os níveis gerenciais (A21).

Para apresentar e promover a adesão à sua proposta de uma Administração científica, Taylor (1986) reafirma com frequência a necessidade de uma mudança do tipo revolucionária nas empresas, associada à aceitação de uma nova filosofia, esta demandante de nova atitude mental por parte de todos os agentes envolvidos: direção e subordinados (ver **Quadro 8**).

Mesmo propagando mudanças na Administração do trabalho, Taylor (1986) apresenta a Administração científica menos em termos de “revoluções científicas paradigmáticas” (KUHN, 2003) e mais em termos sistêmicos, isto é, a experimentação de uma nova funcionalidade entre elementos – trabalhadores e gerência – nunca antes pensada. É nesse

sentido que ele defende a necessidade de dois tipos de mudança: uma objetiva (atribuições e responsabilidades), e outra subjetiva (atitude mental) (A22).

Taylor (1986) destaca a importância do papel gerencial no contexto de mudança, ressaltando a necessidade de experiência pessoal para lidar com transições dessa ordem no ambiente de trabalho, levando a crer que há uma “formação” gerencial específica para esses momentos, que se dá a partir da experiência pessoal anterior em situações análogas (A23).

**Quadro 8 – Tema: mudança, revolução, filosofia, atitude mental**

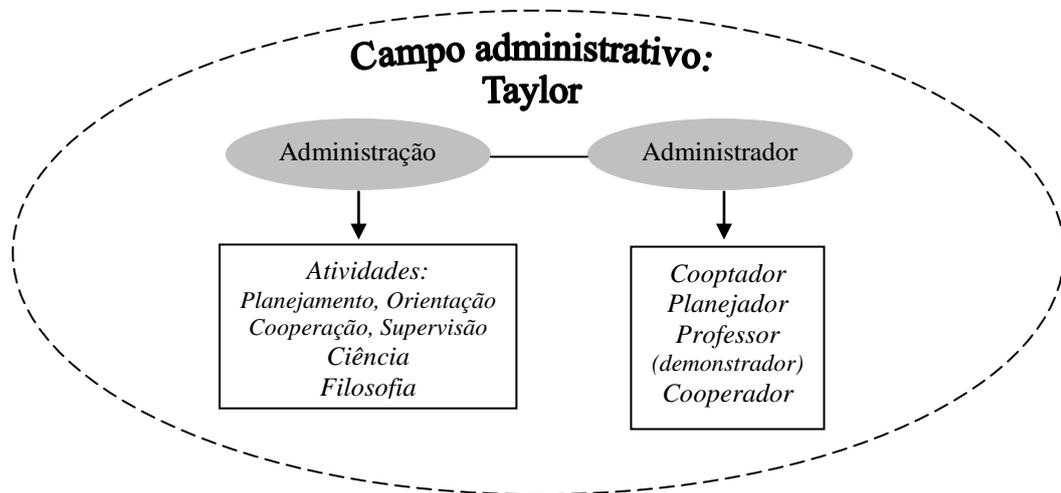
An	Assertiva
A22	A Administração científica não encerra, necessariamente, invenção, nem descoberta de fatos novos ou surpreendentes. Consiste, entretanto, em certa combinação de elementos que não fora antes realizada, isto é, conhecimentos coletados, analisados, agrupados e classificados, para efeito de leis e normas que constituem uma ciência seguida de completa mudança na atitude mental dos trabalhadores e da direção, quer reciprocamente, quer nas respectivas atribuições e responsabilidades. Também, nova divisão de responsabilidades entre as duas partes e cooperação íntima e cordial que não comportam os antigos sistemas de Administração, são necessárias no sistema novo (TAYLOR, 1986, p. 127-8).
A23	Não é suficiente que a pessoa tenha sido diretor de estabelecimento regido pelos novos princípios. O homem que pretenda dirigir as fases, destinadas a proporcionar mudança do sistema administrativo (especialmente em estabelecimentos com trabalhos muito variados), deve possuir experiência pessoal para dominar as dificuldades típicas, sempre encontradas neste período de transição (TAYLOR, 1986, p. 122).
A24	A Administração científica consiste fundamentalmente em certos princípios gerais ou numa filosofia, aplicável de muitos modos (TAYLOR, 1986, p. 45).
A25	A mudança da Administração empírica para a Administração científica envolve, entretanto, não somente estudo da velocidade adequada para realizar o trabalho e remodelação de instrumentos e métodos na fábrica, mas também completa transformação na atitude mental de todos os homens, com relação ao seu trabalho e aos seus padrões (TAYLOR, 1986, p. 97).
A26	O problema maior, envolvido na substituição do sistema de iniciativa e incentivo pelo da Administração científica, é a completa revolução na atitude mental e nos hábitos de todos os componentes da direção, como também dos operários (TAYLOR, 1986, p. 121).

Fonte: Excertos da obra *Princípios de Administração Científica* (TAYLOR, 1986).

Ao mesmo tempo em que Taylor (1986) advoga o *status* de ciência para a Administração, ele também a rotula como uma espécie de filosofia geral norteadora de múltiplas ações, ou usos variados (A24). É nesse contexto de “nova filosofia” que ele ancora a necessidade de mudança na atitude mental de todos – direção e dirigidos – em relação a tudo: o próprio trabalho e a chefia (A25, A26).

A **Figura 7** sintetiza as principais concepções da Administração e do Administrador no discurso taylorista, a partir da obra estudada.

**Figura 7 – Concepções de Administração e Administrador em Taylor**



Fonte: Elaborada pela autora.

### 3.2 A Administração e o Administrador no discurso de Fayol

*A administração constitui fator de grande importância na direção dos negócios: de todos os negócios, grandes ou pequenos, industriais, comerciais, políticos, religiosos ou de outra qualquer índole.*

Fayol

*Significando inicialmente administrar, dirigir, conduzir, o termo 'gestão' remete atualmente a certo tipo de relação com o mundo, com os outros e consigo mesmo. [...] Ela constitui um poder característico da sociedade hipermoderna.*

Gaulejac

A importância de Fayol que há quase um século escrevia sua obra de referência para a consolidação do pensamento administrativo ocidental é hoje inegável. Sua obra foi publicada com o título de *Administração Industrial e Geral*, sobre a qual Morin (1989) diz ser a obra que socializa a “invenção de um francês”: a Administração. Morin (1989) reclama uma reparação da parte da sociedade pela desconsideração, por quase metade do século XX, das

ideias de Fayol: “seu pensamento, elaborado e definido na segunda metade do século XIX, só se impôs quando retomado pelas *business schools* americanas, nos anos [19]60. Este paradoxo merece atenção e o autor, reparação” (MORIN, 1989, p. 11).

A obra traz como subtítulo a síntese de Fayol (1989) sobre Administração, em que ele a delimita, ao mesmo tempo em que a pluraliza, pela adição de conceitos: administração como *previsão, organização, comando, coordenação e controle*, as conhecidas funções administrativas, reproduzidas com frequência nas disciplinas propedêuticas dos cursos de Administração. Uma leitura atenta da obra permite a identificação de outras temáticas que servem de fundamento e justificativa das citadas funções.

Inicialmente, é importante observar que Fayol (1989) admitia e se incomodava com a indefinição que envolvia a Administração (ver **Quadro 9**), fato que considerava como o problema a ser enfrentado e que o mobilizou a escrever a obra: “é necessário, pois, formular o mais rapidamente possível uma doutrina administrativa. [...] Espero que destes estudos surja uma doutrina” (FAYOL, 1989, p. 38-9).

Ele fala de certa amplitude da matéria administrativa em contraposição à delimitação precisa, e mais simplificada, das outras funções ou operações da empresa (A27, A28). Ao mesmo tempo em que era indefinida, a Administração também era necessária, na visão de Fayol (1989), à sociedade, e, em especial, às organizações, desde a empresa até ao Estado (A29). Esta indefinição da Administração se expressava também pela dificuldade de aferição da contribuição do trabalho do Administrador para o resultado final da empresa, o que Fayol (1989) contrapunha à facilidade de medição do trabalho de um operário. Por conseguinte, ele punha em relevo a dificuldade de determinação do grau de responsabilidade daquele que administra (A30).

**Quadro 9 – Temas: indefinição, amplitude**

An	Assertivas
A27	Uma função, designada habitualmente de Administração, cujas atribuições e esfera de ação são muito mal definidas (FAYOL, 1989, p. 25).
A28	Os cinco primeiros grupos (operações técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contabilidade) são bem conhecidos. Poucas palavras bastarão para delimitar as respectivas atribuições. O grupo <i>administrativo</i> requer explicação mais ampla (FAYOL, 1989, p. 23).
A29	A necessidade de noções administrativas é geral (FAYOL, 1989, p.37).
A30	Mas se é relativamente fácil estabelecer a responsabilidade dos atos de um operário e a escala das sanções

	correspondentes, a tarefa é mais árdua quando se trata de um contramestre e, à medida que se sobe na hierarquia das empresas, sendo mais complexas as operações, maior o número dos agentes que intervêm, mais remoto o resultado final, torna-se cada vez mais difícil identificar o grau de influência do ato inicial da autoridade no efeito produzido e estabelecer o grau de responsabilidade do chefe. A medida dessa responsabilidade e sua equivalência material escapam a qualquer cálculo (FAYOL, 1989, p. 45).
--	---

Fonte: Excertos da obra *Administração Industrial e Geral* (FAYOL, 1989).

Fayol (1989) se propôs, então, o objetivo de definir a Administração. Para tanto, inicia explicitando noções gerais sobre seis tipos de operações ou funções da empresa, das quais a Administração seria uma delas. Porém, para compreender essa noção de funções da empresa é importante compreender a representação de empresa a partir da qual Fayol (1989) constrói sua proposição das seis funções, e da Administração como uma função destacada.

A este respeito, recorre, em toda a obra, de forma muito expressiva, à metáfora da empresa-organismo (ver **Quadro 10**).

**Quadro 10 – Tema: empresa organismo**

An	Assertivas
A31	Sua missão [da função de segurança] é proteger os bens e as pessoas contra o roubo, o incêndio e a inundação, e evitar as greves, os atentados e, em geral, todos os obstáculos de ordem social que possam comprometer o progresso e mesmo a vida da empresa (FAYOL, 1989, p. 23).
A32	[É dada] à capacidade técnica importância excessiva em detrimento das outras capacidades, tão necessárias e às vezes até mais úteis ao desenvolvimento e à prosperidade das empresas. [...] Muitas empresas que poderiam ter tido vida próspera morreram porque em determinado momento lhes faltou o dinheiro (FAYOL, 1989, p. 24).
A33	A obra diretiva compreende o exercício e a realização das seis funções essenciais; se uma dessas funções não é preenchida, a empresa pode perecer ou, quando não, enfraquecer (FAYOL, 1989, p. 37).
A34	[A função de Contabilidade] constitui o órgão de visão das empresas. Deve revelar, a qualquer momento, a posição e o rumo do negócio (FAYOL, 1989, p. 25).
A35	Há inúmeras operações cujo êxito depende de execução rápida; é preciso conciliar o respeito à via hierárquica com a obrigação de andar depressa (FAYOL, 1989, p. 57).
A36	As seis funções essenciais vivem em estreita interdependência (FAYOL, 1989, p. 24)

Fonte: Excertos da obra *Administração Industrial e Geral* (FAYOL, 1989).

Para Fayol (1989), a empresa é algo que tem vida (A31), que se desenvolve (A32), mas que também pode adoecer e morrer (A32, A33). É esta morte ou mesmo um enfraquecimento que devem ser evitados, sendo o bom exercício das funções essenciais da

empresa (comerciais, financeiras, de segurança, de contabilidade, técnicas, administrativas) o que os evitaria (A33). A função de contabilidade, por exemplo, ele metaforiza como os olhos da empresa (A34); enquanto a de segurança protegeria a vida da empresa (A31). Ao tratar da direção, colocada por ele para além ou como estando acima da Administração, Fayol (1989) a aponta como garantidora do exercício de todas as seis funções que evitariam o perecimento da empresa (A33). Para esta empresa metaforizada como organismo, ele reclama um andar depressa (A35), numa marcha que precisa ser mantida, devendo todos os agentes serem alocados nos lugares onde rendam melhor, e, ainda, que as seis funções sejam desempenhadas numa interdependência sistêmica (A36).

Narrando as organizações nesses termos, a concepção de Administração de Fayol (1989) apresenta-se seguindo a mesma lógica metafórica sistêmica. Trata-se, para ele, de uma função (ver **Quadro 11**).

É assim que ele narra a Administração como função administrativa, a qual emerge objetivamente através das atividades de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (A37). Concebendo-a como uma função da empresa-organismo, Fayol (1989) evita confiná-la ao cargo gerencial; pois uma vez tomando-a como uma função sistêmica orgânica, ele a entende como funcionalmente operante em todo o “corpo social” chamado empresa (A38). Destaca, contudo, uma distinção da função administrativa em relação às demais. Na sua concepção, a função administrativa seria a única restrita às pessoas, que seriam, em sua metáfora sistêmica, tanto órgão funcional quanto o instrumento de intervenção sobre este corpo (A39).

**Quadro 11 – Tema: função/corpo**

An	Assertivas
A37	Adotei, pois, as seguintes definições: Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação. Organizar é constituir o duplo organismo, material e social, da empresa. Comandar é dirigir o pessoal. Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços. Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas. (FAYOL, 1989, p. 26).
A38	Assim compreendida, a Administração não é nem privilégio exclusivo nem encargo pessoal do chefe ou dos dirigentes da empresa; é uma função que se reparte, como as outras funções essenciais, entre a cabeça e os membros do corpo social. [...] A Administração não é senão uma das seis funções, cujo ritmo é assegurado pela direção (FAYOL, 1989, p. 26).
A39	A função administrativa tem por órgão e instrumento o corpo social. Enquanto as outras funções põem

	em jogo a matéria-prima e as máquinas, a função administrativa restringe-se somente ao pessoal (FAYOL, 1989, p. 43).
--	--

Fonte: Excertos da obra *Administração Industrial e Geral* (FAYOL, 1989).

Dentre o quadro de pessoal da empresa-organismo, ele destaca aqueles responsáveis pela função administrativa, e a partir daí prescreve o papel do Administrador identificando aspectos como as capacidades e qualidades exigidas para a função, e a necessidade de formação para o seu exercício (ver **Quadro 12**).

**Quadro 12 – Temas: capacidades, qualidades, ensino**

An	Assertivas
A40	Qualquer que seja a função de que se trate, a capacidade principal dos agentes inferiores é a capacidade característica da função, e a capacidade principal dos agentes superiores é a capacidade administrativa (FAYOL, 1989, p. 30).
A41	Se se trata de escolher um contramestre entre os operários, um chefe de oficina entre os contramestres ou um diretor entre os engenheiros, não é nunca a capacidade técnica que decide a escolha. Verifica-se se o escolhido possui a dose necessária de capacidade técnica, mas, entre os candidatos de valor técnico quase equivalente, será dada preferência ao que for considerado superior por suas qualidades de presença, autoridade, ordem, organização e outras que são os próprios elementos da capacidade administrativa (FAYOL, 1989, p. 37).
A42	A exata avaliação das coisas, fruto do tato e da experiência, é uma das principais qualidades do Administrador (FAYOL, 1989, p. 43).
A43	A capacidade administrativa pode e deve adquirir-se, assim como a capacidade técnica, primeiramente na escola e depois na oficina (FAYOL, 1989, p. 44).
A44	Este ensino, preparando bons Administradores, não faria mais que o ensino técnico na formação de excelentes técnicos. [...] Trata-se, principalmente, de proporcionar à juventude condições de compreender e utilizar as lições da experiência. Atualmente, o novato não tem doutrina administrativa nem método e a esse respeito muitos permanecem principiantes a vida toda. É necessário, pois, esforçar-se para inculcar as noções administrativas em todas as classes sociais. A escola desempenhará, evidentemente, papel considerável nesse ensino (FAYOL, 1989, p. 39).

Fonte: Excertos da obra *Administração Industrial e Geral* (FAYOL, 1989).

É quando trata da função administrativa que Fayol (1989) opera a cisão entre dirigentes e dirigidos, a partir de dois critérios: (i) o da capacidade, donde distingue a capacidade do Administrador, nomeando-a como administrativa, da capacidade técnica intrínseca às demais funções; e (ii) o da hierarquia, pelo qual localiza o Administrador em níveis mais elevados (A40). Fayol (1989) qualifica a capacidade administrativa através de elementos que considera distintos dos critérios técnicos requeridos para as demais funções,

pondo em relevo aspectos comportamentais (A41). Ele ressalta a origem dessas qualidades no Administrador: perícia e experiência (A42). Ao distinguir a capacidade administrativa da capacidade técnica, Fayol (1989) dá os contornos sobre a formação pessoal para ambas, apontando dois espaços para sua aprendizagem: a escola e a empresa (A43). Ele narra uma sequencialidade entre esse dois espaços de formação, sugerindo uma incompletude naqueles que tenham investido apenas em uma formação. Ademais, Fayol (1989) como que prescreve o currículo de formação daquele que desempenhará a função administrativa. Ele afirma, então, três aspectos essenciais: experiência, doutrina e método (A44).

O aspecto doutrinário evocado por Fayol (1989) em relação ao ensino da capacidade administrativa é recorrente em toda sua obra (ver **Quadro 13**). Ele afirma a ausência de uma doutrina administrativa consagrada como fator impeditivo do ensino da Administração nas escolas (A45). Fayol (1989) destaca a experiência coletiva como o critério por excelência para validação da doutrina a ser consagrada, a qual seria composta por elementos díspares como princípios, regras, métodos e procedimentos (A46). Contudo, é nos dirigentes da época que ele localiza a fonte direta dos princípios e dos métodos que comporiam essa doutrina (A47).

**Quadro 13 – Temas: doutrina, princípios, código**

An	Assertivas
A45	A verdadeira razão da ausência de ensino administrativo em nossas escolas profissionais é a falta de doutrina. Sem doutrina não há ensino possível. Ora, não existe doutrina consagrada surgida da discussão pública. As doutrinas pessoais não faltam. Na falta de doutrina consagrada, cada qual pode julgar possuir os melhores métodos; assim, é possível ver em toda parte, na indústria, no exército, na família, no Estado, as práticas mais contraditórias colocadas sob a égide de um mesmo princípio (FAYOL, 1989, p. 38).
A46	Doutrina consagrada, isto é, um conjunto de princípios, de regras, de métodos, de procedimentos postos à prova e controlados pela experiência geral (FAYOL, 1989, p. 38).
A47	É necessário formular o mais rapidamente possível uma doutrina administrativa. Isso não seria difícil nem exigiria muito tempo se alguns dirigentes se decidissem a expor suas ideias pessoais sobre os princípios que consideram mais adequados para facilitar a marcha dos negócios e sobre os meios mais favoráveis à realização desses princípios. A luz surgiria logo da comparação e da discussão. Mas a maior parte dos grandes chefes não tem tempo nem gosto de escrever e frequentemente desaparece sem deixar doutrina ou discípulos (FAYOL, 1989, p. 38).
A48	Para a saúde e o bom funcionamento do corpo social é necessário certo número de condições, a que se pode dar indiferentemente o nome de princípios, leis ou regras. Empregarei de preferência a palavra princípios, afastando, entretanto, de sua significação toda ideia de rigidez. Não existe nada rígido nem absoluto em matéria administrativa; tudo nela é uma questão de medida. [...] Tais princípios serão, pois, maleáveis e suscetíveis de adaptar-se a todas as necessidades. A questão consiste em saber servir-se deles: essa é uma arte difícil que exige inteligência, experiência, decisão e comedimento (FAYOL, 1989, p. 43).

A49	Os princípios precedentes são aqueles aos quais recorri muitas vezes. Expressi, de modo simples, a seu respeito, minha opinião pessoal. Serão incorporados ao código administrativo a constituir-se? A discussão pública o decidirá. Esse código é indispensável. [...] Existe em toda empresa uma função administrativa a desempenhar; para tanto, é necessário apoiar-se sobre princípios, isto é, sobre verdades admitidas, consideradas como demonstradas. É o código que representa a cada instante o conjunto dessas verdades (FAYOL, 1989, p. 64).
A50	O número dos princípios de Administração não é limitado. Qualquer regra, qualquer instrumento administrativo que fortaleça o corpo social ou facilite seu funcionamento pode-se alinhar entre os princípios e durante o tempo em que a experiência o confirmar nessa posição. Qualquer modificação no estado das coisas pode determinar uma alteração dos princípios que esse estado criou anteriormente (FAYOL, 1989, p.43).

Fonte: Excertos da obra *Administração Industrial e Geral* (FAYOL, 1989).

Fayol (1989) insiste na necessidade de princípios, que, embora qualificando-os discursivamente como correspondentes a leis que comporiam um código administrativo, devem ser utilizados de maneira flexível, condicionados às situações, metaforizando para isso o trabalho administrativo como arte (A48, A49). Assim, Fayol (1989) alterna entre tomar os princípios como verdades admitidas (A49), tal como um ato de fé, e, ao mesmo tempo, incentiva a flexibilidade no uso de tais princípios, sendo a experiência a instância de validação do uso devido ou indevido dos princípios (A50). O ponto de convergência em relação à utilização, flexibilização e validação dos princípios tornados doutrina, acaba por ser a funcionalidade e lógica finalista sistêmica, isto é, a “saúde do corpo social” (A50).

Finalmente, a ênfase dada por Fayol (1989) em relação à necessidade da codificação e ensino de uma doutrina administrativa vem acompanhada de uma prescrição quanto às exigências morais para aquele que administra (ver **Quadro 14**).

**Quadro 14 – Temas: valor moral, dever, zelo, disciplina**

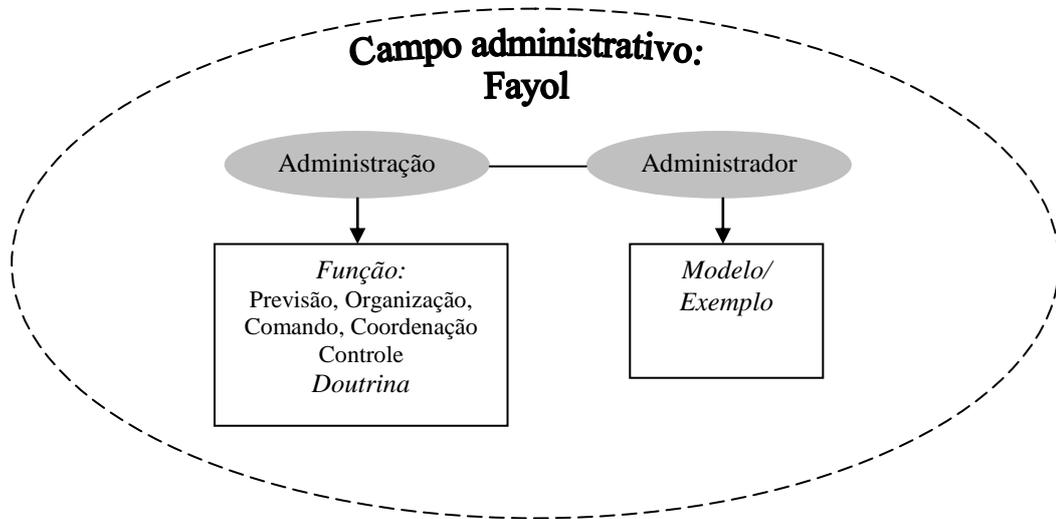
An	Assertivas
A51	A melhor garantia que um grande chefe tem contra a tentação do abuso de autoridade e de fraquezas é o seu valor pessoal e principalmente seu alto valor moral. É sabido que nem a nomeação nem o direito de propriedade conferem esse valor (FAYOL, 1989, p. 46).
A52	Não resta dúvida de que os chefes não têm necessidade de um estímulo pecuniário para cumprir todo o seu dever, mas eles não são indiferentes às satisfações materiais e é preciso admitir que a esperança de um benefício suplementar pode aumentar-lhes o zelo (FAYOL, 1989, p. 54).
A53	Mas para que ele (agente subordinado) se encontre nesse estado de espírito (de saber quando adotar o caminho do interesse geral sem considerar a via hierárquica para poder resolver as questões urgentes) é preciso que tenha sido preparado antecipadamente e que seus chefes lhe tenham dado o exemplo. O exemplo deve vir do alto (FAYOL, 1989, p. 59).

A54	Esses elementos que contribuem para a boa marcha de um negócio não são adquiridos unicamente na oficina; eles se formam e se aperfeiçoam também, e principalmente, fora dela: na família, na escola, na vida civil e religiosa. O patrão é levado, pois, a ocupar-se de seus agentes fora da usina e aqui aparece de novo a questão da medida. [...] A contribuição do patrão para o bem-estar do operário pode ser variada. Na fábrica, ela desenvolve-se sobre questões de higiene e conforto: ar, luz, limpeza, refeitório. Fora da fábrica, aplica-se à moradia, à alimentação, à instrução e à educação. [...] Todos os modos de retribuição que tendam a melhorar o valor e a felicidade do pessoal e a estimular o zelo dos agentes de todas as escalas devem ser objeto de contínua atenção da parte dos chefes (FAYOL, 1989, p. 55-6).
A55	É preciso ter muito tato e certa dose de virtude para incitar e manter a iniciativa de todos, dentro dos limites impostos pelo respeito da autoridade e da disciplina. O chefe deve saber sacrificar, algumas vezes, seu amor-próprio para dar satisfações dessa natureza a seus subordinados. De resto, em igualdade de circunstâncias, um chefe que sabe induzir seu pessoal ao espírito de iniciativa é infinitamente superior a outro que não o sabe (FAYOL, 1989, p. 62).
A56	O espírito público está profundamente convencido de que a disciplina é absolutamente necessária ao bom andamento dos negócios e de que nenhuma empresa poderia prosperar sem ela. Esse conceito tem sido expresso com grande vigor nos manuais militares, onde se lê: “a disciplina é a principal força dos exércitos”. Eu aprovaria sem reservas esse aforismo se fosse seguido deste outro: “a disciplina é tal como a fazem os chefes.” O primeiro inspira o respeito à disciplina, o que é razoável, mas tende a fazer perder de vista a responsabilidade dos chefes, o que é perigoso. Ora, o estado de disciplina de um corpo social qualquer depende essencialmente do valor dos chefes (FAYOL, 1989, p. 46).

Fonte: Excertos da obra *Administração Industrial e Geral* (FAYOL, 1989).

Fayol (1989) fala sobre o valor moral necessário àquele que gerencia, valor este que o protegeria dos riscos intrínsecos à autoridade hierárquica própria à função administrativa (A51, A56). O autor delinea os contornos deste novo tipo de profissional, o Administrador, recorrendo a dimensões que escapam à dimensão técnica, tais como dever, zelo, virtude e disciplina (A52, A55, A56). Fayol (1989) apregoa uma modelização do comportamento dos subordinados a partir do exemplo dos gerentes (A53, A56), e defende a ideia de que a ação gerencial de influenciar o comportamento dos subordinados deve transcender os limites da organização formal, incluindo a família, a escola, e a vida na sociedade como um todo (A54). Diferentemente de Taylor (1986), Fayol (1989) atrela ao trabalho gerencial a tarefa de promover a iniciativa dos subordinados, colocando a autoridade e a disciplina como os limites desse incentivo (A55). As ideias de Fayol (1989) estão sintetizadas graficamente na **Figura 8**:

Figura 8 – Concepções de Administração e Administrador em Fayol



Fonte: Elaborada pela autora.

### 3.3 A Administração e o Administrador no discurso de Drucker

*Administração é muito mais uma prática do que uma ciência. Não é conhecimento, mas sim desempenho.*

Drucker

*A gestão é definida, na maioria das vezes, como um conjunto de práticas e de atividades fundamentadas sobre certo número de princípios que visam a uma finalidade: o alcance da eficácia, frequentemente econômica.*

Chanlat

Drucker é considerado por muitos como o guru da Administração do século XX, e a influência de suas ideias para o campo administrativo é incontestável. Sua importância parece estar associada tanto à produção quantitativamente expressiva de literatura para a área quanto ao aspecto qualitativo subjacente a essa literatura, uma vez que oferece “novos rumos” ao pensamento administrativo prevalente.

Observa-se que a mesma indefinição em relação à Administração e ao Administrador, já sinalizada por Fayol (1989) no início do século XX, é ainda destacada por Drucker (1975),

mais de meio século depois, em sua obra *Administração: tarefas, responsabilidades, práticas* (ver **Quadro 15**).

**Quadro 15 – Temas: indefinição, imprecisão, miscelânea**

An	Assertivas
A57	A palavra ‘Administração’ ( <i>management</i> ) é extraordinariamente difícil de definir. Em primeiro lugar, ela é tipicamente um termo norte-americano e dificilmente pode ser traduzida para qualquer outra língua, nem mesmo para o inglês britânico. Indica uma função, mas também as pessoas que a desempenham. Indica uma posição e classe sociais, mas também uma matéria e um campo de estudo. Até mesmo em sua aplicação americana, Administração não é um termo adequado, pois instituições que não sejam empresariais não falam de Administração ou de Administradores, de um modo geral (DRUCKER, 1975, p. 5-6).
A58	O que caracteriza o Administrador? E o que é que o define? As palavras “ <i>manager</i> ” (Administrador) e “ <i>management</i> ” (Administração) são enganosas, para não dizer outra coisa. São intraduzíveis para qualquer outra língua. No inglês britânico elas não significam o mesmo que nos Estados Unidos. E até mesmo na linguagem americana, seu significado está longe de ser totalmente claro. A palavra “ <i>manager</i> ” (Administrador) não tem um equivalente exato em alemão, em francês, espanhol, italiano ou russo; no entanto, os termos usados nessas línguas são tão imprecisos e indefiníveis como “ <i>manager</i> ” (Administrador) o é no falar americano. A maioria das pessoas, quando se lhes pergunta o que querem dizer com “Administrador”, respondem “patrão”. Porém, quando uma placa colocada sobre uma banca de engraxate, no aeroporto, diz “John Smith, ‘ <i>Manager</i> ’” (gerente), todo mundo (pelo menos na América) sabe que isso significa que o Sr. Smith não é o patrão, isto é, o proprietário, mas um funcionário contratado que goza de um mínimo de autoridade e recebe um salário um pouco acima dos demais empregados que engraxam sapatos (DRUCKER, 1975, p. 425-6).
A59	A noção de que Administração é uma força, uma função, uma responsabilidade, uma matéria de ensino, permanecerá. Esse é o único resultado permanente do <i>boom</i> administrativo. E é, igualmente, o resultado mais importante (DRUCKER, 1975, p. 19).
A60	A pergunta “O que é Administração?” vem depois. Primeiro temos que definir Administração em suas tarefas, e por meio delas. Há três tarefas, igualmente importantes, mas essencialmente diferentes, que a Administração deve cumprir para que a instituição sob seu controle funcione e preste sua contribuição: (1) a finalidade e missão específicas da instituição, seja ela uma empresa, um hospital ou uma universidade; (2) tornar o trabalho produtivo e o trabalhador realizado; (3) administrar impactos sociais e responsabilidades sociais (DRUCKER, 1975, p. 42).

Fonte: Excertos da obra *Administração: tarefas, responsabilidades, práticas* (DRUCKER, 1975).

Drucker (1975) sugere que a indefinição e imprecisão dos termos Administração e Administrador passam por questões linguísticas e, portanto, culturais (A57, A58), motivo porque afirma haver uma espécie de “intradutibilidade” associada a esses termos. Porém, diferentemente de Fayol (1989), Drucker (1975) parece não considerar essa indefinição a questão principal, dando importância, por outro lado, à miscelânea de termos usados para (in)definir Administração e Administrador. Para ele, então, Administração é uma espécie de *mix* conceitual donde caberia lhe associar conceitos como os de função, posição, matéria de

ensino, força, responsabilidade (A57, A58, A59), e ao Administrador, termos como responsabilidade e autoridade (A58).

Em sua obra, Drucker (1975) parte e escreve a respeito do contexto do *boom* administrativo, assistido no período dos anos gloriosos que se sucederam à Segunda Guerra Mundial (A59). Neste contexto, a questão conceitual é tida por ele como secundária; em seu lugar, Drucker (1975) prioriza as tarefas da Administração, estas tomadas como critério por excelência de definição da própria Administração (A60). Ao elencar as tarefas que considera principais, Drucker (1975) discursa sobre a Administração em termos teleológicos, donde ela parece ser somente a partir do “para que serve” ou “ao que se destina” (A60).

Dentre as três tarefas apontadas, a primeira se destaca em razão da recorrência e expressividade com que Drucker (1975) trata o tema das organizações modernas e suas finalidades. Estas organizações, especialmente as empresas, são por ele narradas a partir do seu crescimento e complexidade, sendo a proeminência da Administração apresentada em função do crescimento ocorrido nessas organizações, tomadas por ele como instituições sociais (ver **Quadro 16**).

É para o contexto de um negócio em crescimento que Drucker (1975) afirma a necessidade da Administração e do Administrador, condicionando, portanto, a centralidade desses construtos às demandas de um lócus específico: a empresa capitalista de grande porte. Para falar das empresas, a linguagem utilizada por Drucker (1975) se assemelha à de Fayol (1989), incorrendo no uso constante de uma metáfora sistêmica orgânica, em que as empresas são discursivamente apresentadas como “esqueletos” ou organismos que crescem, desenvolvem-se, são administrados por um “corpo” diretivo próprio, e cuja complexidade e desempenho devem contribuir para a sociedade, esta também tomada em termos funcionalistas (A61, A62).

Neste universo semântico, em que as empresas são apresentadas como órgãos da sociedade, a Administração é, por sua vez, anunciada como órgão típico da empresa, sob a lógica de subsistemas que integram outros subsistemas, sucessivamente. A dimensão teleológica imbricada na Administração é recorrente no discurso de Drucker (1975), pelo qual a Administração se definiria por sua funcionalidade no contexto da empresa (A63).

Contudo, observa-se no discurso de Drucker (1975) uma alternância entre a linguagem metafórica sistêmica orgânica, logo naturalizante, e uma linguagem sociológica, através da qual tanto as empresas quanto a Administração passam a ser apresentadas como instituições sociais (A63, A65). Ele narra a empresa privada como um tipo de instituição social

imprescindível, restringindo a existência da Administração a este contexto social específico. Somente quando colocada nesses termos e nesses limites, é que a Administração é apresentada por Drucker (1975) também como uma instituição social tornada imprescindível e incontestada no contexto do século XX (A64, A65).

**Quadro 16 – Temas: crescimento, instituições sociais**

An	Assertivas
A61	Quando é que um negócio atinge o estágio no qual deve mudar da condição de “pele dura” para a de “esqueleto”? A linha demarcatória em tamanho situa-se mais ou menos entre os 300 e os 1000 empregados. Mas talvez mais importante seja o aumento de sua complexidade; quando uma variedade de funções precisam ser executadas cooperativamente, em sincronia e em comunicação, então o negócio passa a necessitar de Administradores e de Administração. Senão, perde-se o controle; os planos não são postos em ação ou, pior ainda, algumas partes dos planos desenvolvem-se em velocidade e duração diferentes dos de outras e com objetivos e metas divergentes (DRUCKER, 1975, p. 420).
A62	Qualquer obrigação social, quer seja um compromisso econômico ou atendimento médico-hospitalar, de educação ou proteção ambiental, a procura de novos conhecimentos ou a defesa nacional, hoje em dia é confiada a grandes organizações, destinadas a perpetuar-se e administradas por um corpo diretivo próprio. Do desempenho dessas instituições depende, cada vez mais, o funcionamento da sociedade moderna – se não a própria sobrevivência de cada um de nós. [...] O cidadão atual, em qualquer país adiantado, é caracteristicamente um empregado. Trabalha para uma das instituições. Espera que essas instituições lhe proporcionem acesso a um <i>status</i> social e uma função na sociedade, bem como para sua satisfação e realização pessoais (DRUCKER, 1975, p. 3-5).
A63	As empresas privadas – assim como as instituições de serviço público – são órgãos da sociedade. [...] A Administração é, por sua vez, o órgão da instituição. Não tem função em si mesma, e, na verdade, nenhuma existência em si mesma. Administração divorciada da instituição a que serve, não é Administração (DRUCKER, 1975, p. 41).
A64	A razão principal para nos concentrarmos em Administração de empresas é que esta representa o maior êxito do século. [...] A base de qualquer trabalho sobre Administração, tem que ser a Administração de empresas (DRUCKER, 1975, p. 10-1).
A65	O aparecimento da Administração poderá ser a pedra angular de nossa época, muito mais importante que todos os acontecimentos que chegam às manchetes dos jornais. Raramente, ou talvez nunca, uma nova instituição básica, um novo grupo de vanguarda, uma nova função central surgiu tão rapidamente como a Administração desde o início do século. Poucas vezes em toda a história humana uma nova instituição demonstrou ser indispensável, com tamanha rapidez. E menos ainda uma nova instituição encontrou tão pouca oposição, causou tão pouca perturbação, gerou tão pouca controvérsia. Jamais uma nova instituição tomou conta do planeta inteiro, da forma como a Administração o fez, superando as barreiras de raça e credo, língua e tradições, num espaço de tempo tão curto que coincide com a existência de muita gente que ainda vive e trabalha (DRUCKER, 1975, p. 11).

Fonte: Excertos da obra *Administração: tarefas, responsabilidades, práticas* (DRUCKER, 1975).

Após afirmar essa relação historicamente situada entre Administração e empresa, Drucker (1975) passa a delinear os contornos da Administração dentro das empresas,

afirmando que tanto Administração quanto o Administrador estão necessariamente voltados para dimensões como: tarefas, prática, ação e experiência (ver **Quadro 17**).

Para Drucker (1975), o foco deve estar nas tarefas, pois seriam as mesmas que garantiriam a funcionalidade da Administração, justificando sua existência (A66). A ação deve, na sua visão, ser o foco de interesse da Administração, vindo nela a relação da Administração com o futuro, instância temporal na qual os objetivos últimos podem tornar-se realidade (A67). Neste contexto, Drucker (1975) passa a narrar o Administrador como um fazedor, ou um praticante de algo, a Administração, para a qual haveria habilitações específicas a serem buscadas (A68). Ele pontua as ações que considera formais no trabalho do Administrador – estabelecer objetivos, organizar, motivar e transmitir, avaliar (A69) –, entendendo que, em conjunto, essas ações constituem o processo de formar as pessoas que estão sob a responsabilidade do Administrador. Destaca, contudo, que é a experiência a instância que objetiva essas ações.

**Quadro 17 – Temas: prática, ação, tarefas, experiência**

<b>An</b>	<b>Assertivas</b>
A66	Ela [a Administração] é um órgão que deriva sua existência, identidade e justificativa a partir da função que exerce. O foco do interesse deve estar nas tarefas (DRUCKER, 1975, p. 50).
A67	A dimensão tempo é inerente à Administração porque a Administração se preocupa com decisões quanto à ação. E qualquer ação sempre visa resultados no futuro. Qualquer pessoa cuja responsabilidade é de agir – e não de pensar ou de saber – se compromete com o futuro (DRUCKER, 1975, p. 46).
A68	Em primeiro lugar, os Administradores praticam Administração. [...] Uma implicação disso tudo é que existem habilitações administrativas próprias da Administração e não de outra matéria qualquer (DRUCKER, 1975, p. 20).
A69	Existem cinco funções básicas no trabalho do Administrador de empresa. Juntas, elas resultam na integração de recursos em um organismo viável e em desenvolvimento. Em primeiro lugar, um Administrador estabelece objetivos. [...] Em segundo lugar, um Administrador organiza. [...] A seguir, um Administrador motiva e transmite. [...] O quarto elemento básico no trabalho de um Administrador é a avaliação. [...] Enfim, um Administrador forma as pessoas, inclusive a si próprio. [...] Estabelecer objetivos, organizar, motivar e transmitir, avaliar e formar pessoas são funções de caráter formal. Somente a experiência do Administrador pode torná-las atuantes, concretas e expressivas (DRUCKER, 1975, p. 439).
A70	O autodesenvolvimento [do Administrador] pode exigir um aprendizado de novas habilidades, novos conhecimentos e novas maneiras. Mas acima de tudo requer nova experiência (DRUCKER, 1975, p. 468).

Fonte: Excertos da obra *Administração: tarefas, responsabilidades, práticas* (DRUCKER, 1975).

Tal como defendido por Fayol (1989) em outro contexto temporal, Drucker (1975) também advoga a necessidade de aprendizagem por parte do Administrador. Ele lista alguns tipos de aprendizagens que julga necessárias àquele, tais como: de conhecimentos, de habilidades e de comportamentos apropriados. Novamente, também no que concerne às aprendizagens necessárias ao Administrador, Drucker (1975) atribui grande importância à esfera da experiência (A70).

Este destaque da experiência guarda relação com a importância dada por Drucker (1975) ao desempenho, aos resultados, como principal critério de validação da Administração e de determinação da responsabilidade precípua do Administrador (ver **Quadro 18**); pois, em sua visão, é da prática, da ação, da experiência, e não de um conhecimento “em si mesmo”, que adviriam os resultados esperados (A71, A72).

Neste ponto, a indissociabilidade advogada por Drucker (1975) entre empresa e Administração é melhor entendida quando da emergência, com expressividade, do tema desempenho. Perpassa toda a obra em análise a valorização dos resultados, da produtividade a ser alcançada, colocando os mesmos como dimensões definidoras de uma boa Administração. Considerando que resultados e produtividade são aqueles *da e para* a empresa, essa forma amalgamada com a noção de empresa, por meio da qual Drucker (1975) pensa a Administração, acaba por se desvelar como uma relação instrumental entre empresa e Administração, onde esta última figura como meio para um único fim: o desempenho daquela (A72).

**Quadro 18 – Temas: desempenho, resultado, responsabilidade**

An	Assertivas
A71	Administração é muito mais uma prática do que uma ciência. [...] Não é conhecimento, mas sim desempenho (DRUCKER, 1975, p. 20).
A72	Qualquer livro de Administração que não comece tratando das tarefas a serem desempenhadas interpreta mal a Administração. Tal livro vê a Administração como algo em si mesma e não como um meio voltado para um fim. Não chega a compreender que a Administração existe somente em função do desempenho (DRUCKER, 1975, p. 50).
A73	[A Administração] trata-se, objetivamente, de uma função e deve fundamentar-se na responsabilidade do desempenho. [...] A essência do Administrador não é nem riqueza nem posição social, mas sim responsabilidade (DRUCKER, 1975, p. 6).
A74	Para ser um Administrador é preciso mais que um simples título, um belo escritório e outros símbolos de posição. É preciso competência e desempenho de alto gabarito (DRUCKER, 1975, p. 435).

A75	Em última análise, “Administração” significa a substituição do “muque” ou força bruta pela inteligência, de costumes populares e superstições por conhecimento, e da força pela cooperação. Significa a substituição da obediência à hierarquia pelo senso de responsabilidade e, finalmente, da autoridade do poder pela autoridade do desempenho (DRUCKER, 1975, p. 497).
A76	Ser um Administrador significa dividir a responsabilidade pelo bom desempenho da empresa. Todo homem que não assume tal responsabilidade não é um Administrador (DRUCKER, 1975, p. 412).
A77	O desempenho empresarial vem em primeiro lugar – é o objetivo da empresa e a sua própria razão de ser. Porém, se o trabalho e o trabalhador forem mal geridos, não vai haver nenhum desempenho da empresa, não importa quão bem possa o diretor executivo administrá-la. [...] Há, portanto, uma tensão entre duas realidades: aquela do desempenho e aquela do trabalho. Solucionar essa tensão, ou pelo menos torná-la produtiva, é a tarefa administrativa constante (DRUCKER, 1975, p. 44-5).
A78	O Administrador precisa ser um artesão. Seu dever principal, na verdade, é de fazer com que a sua instituição desempenhe a missão e atinja o objetivo que é a própria razão de sua existência (DRUCKER, 1975, p. 21).
A79	Saint-Simon viu o advento da empresa. E viu a tarefa de fazer os recursos se tornarem produtivos e de erigir as estruturas sociais. Ele prenunciou as tarefas do Administrador (DRUCKER, 1975, p. 25).
A80	Uma instituição existe para cumprir uma finalidade e missão específicas, uma função social específica. Na empresa, isso significa desempenho econômico. [...] A Administração de empresas, em toda decisão e ação, deve sempre colocar o desempenho econômico em primeiro plano. Ela só pode justificar a sua existência e autoridade pelos resultados econômicos que produzir. Uma Administração terá falhado se falhar em produzir resultados econômicos. [...] A primeira definição de Administração de empresas é ser ela um órgão econômico, o órgão especificamente econômico de uma sociedade industrial. Cada decisão, cada ato, cada deliberação da Administração tem o desempenho econômico como sua primeira dimensão (DRUCKER, 1975, p. 42-3).

Fonte: Excertos da obra *Administração: tarefas, responsabilidades, práticas* (DRUCKER, 1975).

Estando a Administração colocada nesses termos, o trabalho do Administrador, para Drucker (1975), é objetivamente definido como o de ter a responsabilidade pelo desempenho empresarial (A73-A79). Mesmo dimensões como *status* e distintividade ligadas à autoridade hierárquica, identificáveis nos discursos de Taylor (1986) e Fayol (1989), são, em Drucker (1975), minimizados em importância, em função da responsabilidade pelo desempenho (A73-A76). Para Drucker (1975), qualificativos como bem ou mal geridos decorrem necessariamente do crivo do desempenho; fazer bem o trabalho administrativo torna-se, então, relativizado ou contingente ao alcance dos objetivos empresariais (A77).

Em face dessa relativização, Drucker (1975) recorre a outra metáfora para definir o Administrador: a do artesão (A78), como que sugerindo um processo “autônomo” do mesmo quando da realização do seu trabalho, desde que, por seu intermédio, os recursos se tornem produtivos e os resultados organizacionais sejam alcançados (A78, A79). E, quanto ao tipo de

desempenho esperado da empresa, instituição social para a qual ele prescreve um tipo específico de Administração e Administrador, Drucker (1975) é claro quanto ao que se trata: trata-se de desempenho econômico. Novamente, ele utiliza a metáfora sistêmica orgânica para fundamentar seu argumento: a empresa é órgão econômico, portanto, sua função social é produzir resultado econômico. Assim, é por essa mesma lógica da funcionalidade que a Administração e o Administrador devem ser entendidos e avaliados (A80).

Drucker (1975), que começara sua obra falando do *boom* administrativo dos anos do pós-guerra, passa a narrar sobre um período de transição e a advogar a necessidade de reformulação da Administração e do Administrador (ver **Quadro 19**).

**Quadro 19 – Temas: reestruturação, mudança, incerteza, descontinuidade**

An	Assertivas
A81	O <i>boom</i> de empregos de nível médio, por conseguinte, acabou levando, como acontece com todo <i>boom</i> , a uma depressão na Administração média. Ao primeiro revés econômico de certa importância, tinha de ocorrer uma correção dura. [...] Tal reação, embora penosa, é, basicamente, muito saudável. [...] A primeira recomendação é manter restrito, magro, o nível administrativo médio. [...] Portanto, a primeira lição a aprender é a necessidade de controlar o peso (DRUCKER, 1975, p. 488-9).
A82	O que exige ainda mais consideração e atenção é o trabalho da Administração de nível médio e sua organização. A expansão desses níveis não só provocou uma mudança qualitativa – mas ela própria foi produzida por uma mudança na natureza da função da Administração de nível médio. A Administração de nível médio, pode-se dizer sem medo de errar, continuará se expandindo. Porém, o crescimento futuro terá de ser orientado, controlado, administrado. Terá que basear-se no entendimento da contínua mudança da natureza da Administração média e da resultante necessidade de mudança de funções, de relacionamento e de estrutura (DRUCKER, 1975, p. 489-490).
A83	A única coisa que sabemos sobre o futuro é que ele será diferente de hoje. [...] Dentro do intervalo de decisões e ações consciente em que Administradores de qualquer instituição os operam, a incerteza do futuro é o que importa. A continuidade a longo prazo não é relevante. [...] Para o Administrador, o futuro é descontinuidade (DRUCKER, 1975, p. 47).

Fonte: Excertos da obra *Administração: tarefas, responsabilidades, práticas* (DRUCKER, 1975).

Drucker (1975) descreve a proeminência da Administração de nível médio, assistida especialmente entre as décadas de 1950 e 1960, como um surto administrativo cujo resultado foi uma “gordura” excessiva que não resistiu às crises econômicas das décadas seguintes (A81). Então, passa o autor a insistir na necessidade de se ter como certa a dinâmica de mudança constante, em quantidade e qualidade, na Administração de nível médio (A82). Em seu discurso, temas como os da descontinuidade e incerteza passam a estar associados ao da reestruturação permanente da Administração, e ao futuro do Administrador (A83).

Finalmente, o tema da reestruturação emergiu convergente ao tema da flexibilidade, fato que sugere poder se atribuir a Drucker, metaforicamente, o título de “profeta” da era da flexibilidade, no campo da Administração (ver **Quadro 20**).

**Quadro 20 – Tema: flexibilidade**

An	Assertivas
A84	O grupo que mais rapidamente se amplia na empresa atualmente é o dos profissionais que prestam colaboração de todo tipo e que trabalham sozinhos (talvez com um assistente e/ou uma secretária apenas) e no entanto exercem grande influência na rentabilidade da empresa, isto é, na direção e andamento dos negócios. [...] É preciso que haja maior flexibilidade ao nomear pessoas para cargos administrativos – para forças-tarefa, para equipes de trabalho e para outras unidades que não se enquadram no conceito clássico de “organização em linha”, isto é, a organização na qual um dos membros é o chefe e todos os demais são seus subordinados. Os Administradores no sentido clássico do termo deverão ser capazes de enfrentar situações em que não serão superiores, na verdade, estarão em posições de “aprendizes” dos não-Administradores, dentro de uma equipe ou uma força-tarefa. Por outro lado, profissionais de carreira sem função administrativa ou título no sentido tradicional terão de ser capazes de exercer funções de líder de forças-tarefa. A clássica separação entre Administradores e não-Administradores se tornará cada vez mais um estorvo e inapropriada (DRUCKER, 1975, p. 426-8).
A85	Os novos Administradores de nível médio são os profissionais intelectuais. O clássico gerente de nível médio é, basicamente, um comandante de pessoas. O novo Administrador de nível médio é, em essência, um fornecedor de conhecimento. O clássico gerente de nível médio tem autoridade para baixo, sobre seus auxiliares ou subalternos, sobre o pessoal que se reporta a ele. O novo Administrador de nível médio tem, basicamente, responsabilidade no sentido lateral e para cima. Isto é, para com pessoas sobre as quais não exerce nenhuma autoridade de comando (DRUCKER, 1975, p. 490).
A86	A Administração da organização com base no conhecimento exige autoridade indiscutível de decisão. Exige raciocínio claro sobre quais as decisões que servem para quais fins. É muito mais complexa do que a organização administrativa “linear”, a qual está substituindo. A menos que a autoridade de decidir esteja claramente expressa, acabará tornando-se confusa (DRUCKER, 1975, p. 494).
A87	A Administração de nível médio não desapareceu, como fora previsto. Na verdade, nem mesmo o clássico Administrador médio saiu de cena. Contudo, a Administração média de antigamente está sendo transformada na organização baseada em conhecimento, do futuro. Isso requer a reformulação de cada cargo, como também a reestruturação da própria empresa. [...] A atenção máxima deverá mudar da preocupação pela autoridade para a tônica da responsabilidade (DRUCKER, 1975, p. 493-4).

Fonte: Excertos da obra *Administração: tarefas, responsabilidades, práticas* (DRUCKER, 1975).

Palavras e expressões como equipes, forças-tarefa, líder, organização baseada no conhecimento passam a integrar o seu vocabulário, sendo o termo flexibilidade evocado como uma espécie de jargão, ou “conceito guarda-chuva”, dos novos tempos (A84-A87).

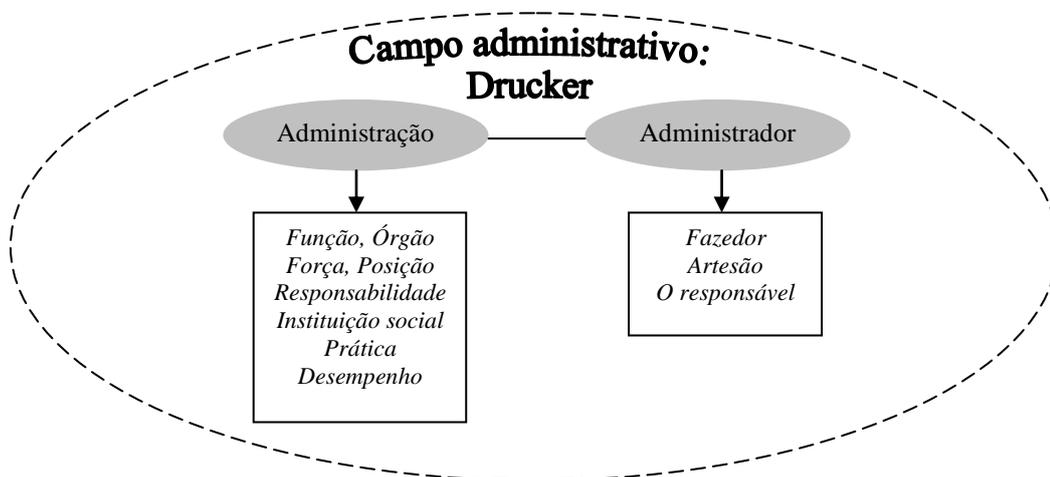
Drucker (1975) passa a distinguir entre o que chama de profissional de carreira e o Administrador. O primeiro seria em geral o especialista (não no sentido taylorista-fordista, mas no sentido associado a uma organização do conhecimento), não Administrador, cujo conhecimento chave é essencial para o sucesso da organização; ao integrar uma estrutura organizacional não tradicional, frequentemente terá que assumir o papel de líder de equipes

ou forças-tarefa. Tal situação, por vezes infligirá uma subordinação do Administrador a tais líderes, donde a clássica separação entre Administrador e administrados é considerada por Drucker (1975) como um obstáculo às demandas dos novos tempos (A84).

Para Drucker (1975), sob esta nova configuração, o da organização baseada no conhecimento, o Administrador se transmuda do chefe de pessoas para um profissional intelectual que fornece conhecimento sem exercer autoridade de comando sobre subordinados (A85). A sua autoridade passa a ser de outra natureza: a autoridade de decisão (A86), contudo, a temática da responsabilidade lhe continua sendo demandada (A87).

A **Figura 9** resume as concepções identificadas no discurso de Drucker (1975).

**Figura 9 – Concepções de Administração e Administrador em Drucker**



Fonte: Elaborada pela autora.

### 3.4 A Administração e o Administrador no discurso da qualidade

*Só uma Administração melhor pode trazer a melhora necessária. [...] É necessário uma transformação, uma metamorfose, e não meramente um trabalho tipo 'colcha de retalhos' na reconstrução do sistema de gerenciamento.*

Deming

*Essa atenção obsessiva à adaptação, à mudança, à flexibilidade assenta numa série de fenômenos que marcaram profundamente a partir do fim dos anos 70, e que os autores reintroduziram, sem*

Deming é considerado por muitos como o guru do gerenciamento pela qualidade, e desde o título de sua obra dá o “tom” revolucionário que previa para a Administração, sob os auspícios da qualidade: *Qualidade: a revolução da Administração*.

Deming (1990) escreve sua obra incomodado com a Administração de sua época e com a formação dos Administradores norte-americanos. Questionando-se sobre o ideário dominante no âmbito desta formação, e dos lugares a serem ocupados pelos Administradores formados, Deming (1990) destaca a experiência empresarial como a instância em que as habilidades necessárias à prática administrativa poderiam realmente ser aprendidas e desenvolvidas:

Aos estudantes de Administração nos Estados Unidos se ensina que administrar é uma profissão; que eles estão preparados para ocupar altos postos. Esta é uma brincadeira cruel. A maioria dos estudantes não tem experiência em produção ou vendas. Trabalhar em uma fábrica com um salário igual à metade do que eles esperavam conseguir após a formatura, só para adquirir experiência, é uma experiência horrível para um recém-formado em Administração de empresas; não é o estilo de vida norte-americano. Em consequência, eles batalham, inconscientes de suas limitações, ou incapazes de enfrentar a necessidade de superar suas deficiências. Os resultados são óbvios. Um estudante de uma escola de Administração nos Estados Unidos hoje poderia muito bem perguntar a si mesmo e aos seus professores, que cursos, entre os que a escola oferece, fornecem o conhecimento que poderia levar uma pessoa a contribuir para a melhora de nossa balança comercial. Matemática, economia, psicologia, teoria estatística, direito, fazem parte da formação, sim, mas a maioria dos cursos de contabilidade, *marketing* e finanças, constitui habilidades, não formação; o mesmo se dá com o uso maciço de computadores para serviços administrativos. Ora, a melhor maneira de um estudante aprender uma habilidade é trabalhar numa boa empresa, com bons profissionais, e receber um salário enquanto aprende (DEMING, 1990, p. 97).

Em geral, a temática central da obra de Deming (1990) se assemelha à de Taylor (1986), ao afirmar, com veemência, a necessidade de mudança no sistema de Administração vigente. Tal como Taylor (1986) criticava o sistema de Administração por iniciativa e incentivo, que antecedeu ao seu chamado sistema de Administração científica, Deming (1990) investe num discurso de culpabilização da Administração de sua época, apontando-a como a grande causadora de males (ver **Quadro 21**).

**Quadro 21 – Tema: mau gerenciamento, administração inadequada e culpada**

An	Assertivas
A88	A causa fundamental do mal que aflige a indústria norte-americana e o consequente desemprego é a ausência de gerenciamento por parte da direção. [...] As causas comumente citadas para justificar o mau desempenho de uma empresa são os custos de partida das instalações, custos operacionais excessivos, depreciação do estoque excedente, concorrência – qualquer coisa, menos a causa real, que é, pura e simplesmente, a Administração inadequada (DEMING, 1990, Prefácio, p. IX).
A89	O absentéismo e a mobilidade são, em grande medida, gerados por uma chefia fraca e por uma Administração fraca (DEMING, 1990, p. 91).
A90	Os Administradores norte-americanos vêm apresentando programas tanto para pacificar as emoções como para aumentar a fraca produção. Hoje, os trabalhadores recebem essas soluções com ceticismo, pois já viram muitas delas aparecerem e desaparecerem. Música de fundo, caixas de sugestões e aconselhamento psicológico foram tentados e abandonados. Tais esforços, dizem os operários, são tentativas ingênuas de fazê-los trabalhar mais. E é muito diferente com os círculos de controle de qualidade? [...] Os CCQs jamais podem substituir a responsabilidade fundamental da Administração na redefinição de seu papel e na reconstrução da cultura empresarial. Enquanto os Administradores continuarem a assumir rapidamente o crédito pelos sucessos da empresa e a culpar os trabalhadores pelos fracassos, não se pode esperar nenhuma solução definitiva para a baixa produção das fábricas e das empresas de serviços norte-americanas (DEMING, 1990, p. 109-110).
A91	Só uma Administração melhor pode trazer a melhora necessária. [...] O grande problema para a Administração pode ser a dificuldade de fazer qualquer tipo de mudança. Essa dificuldade pode, na verdade, se transformar em paralisia (DEMING, 1990, p. 111).

Fonte: Excertos da obra *Qualidade: a revolução da Administração* (DEMING, 1990).

De maneira semelhante a Taylor (1986), que relacionava Administração à possibilidade de eficiência da indústria nacional, Deming (1990) situa a questão em termos micro e macroeconômicos (A88), ressaltando a importância e as implicações da Administração sobre a sociedade como um todo. Deming (1990) adjetiva de maneira depreciativa a Administração da época, qualificando-a através de termos como: inadequada (A88), fraca (A89) e ingênua (A90). Durante toda a obra, o autor faz comparações entre as indústrias americana e japonesa, advertindo para a possibilidade de colapso da primeira, em detrimento da segunda, apontando a Administração como a principal causa do baixo desempenho empresarial norte-americano de então (A88).

Deming (1990) destaca a postura de antagonismo entre Administradores e operários, e argumenta terem se tornado ineficazes as ações administrativas então vigentes, tanto objetivas quanto subjetivas, de tentativa de intensificação do trabalho do operário. A produção declinante significava, para ele, ineficiência da gestão. Deming (1990) afirma, então, a necessidade de uma redefinição do papel da Administração no contexto de uma cultura

empresarial que também deveria ser modificada (A90). Assim, passa a assumir o discurso da busca incessante da melhoria como uma missão dessa Administração dos novos tempos (A91).

Sob essa perspectiva, as temáticas da mudança e transformação profundas se desvelam como temas centrais no pensamento e obra de Deming (1990) (ver **Quadro 22**).

**Quadro 22 – Tema: transformação**

An	Assertivas
A92	O tema deste livro é a transformação do estilo de Administração norte-americano. Tal transformação não é nem um trabalho de reconstrução, nem de revisão. Exige uma estrutura inteiramente nova, em todos os seus níveis. Mutações talvez fosse um termo mais adequado, exceto pelo fato de que mutação pode implicar em espontaneidade desordenada. A transformação deverá ocorrer a partir de um esforço direcionado (DEMING, 1990, Prefácio, p. IX).
A93	O que a Administração deve fazer? Obviamente, ela tem a sua frente uma nova tarefa. Onde pode a Administração aprender sobre a transformação que se faz necessária? O fato é que a Administração não pode aprender apenas por experiência o que deve ser feito para melhorar a qualidade, a produtividade e a posição de concorrência da empresa. [...] Faz-se necessário empreender alterações drásticas. O primeiro passo na direção da transformação é saber como mudar, ou seja, entender e utilizar os 14 princípios [da qualidade] e promover a cura dos males atuais (DEMING, 1990, Prefácio, p. IX).
A94	Um compromisso de longo prazo com um novo aprendizado e com uma nova filosofia é requisito para qualquer Administração que busque a transformação (DEMING, 1990, Prefácio, p. X).
A95	É preciso que se faça uma transformação no governo, na indústria, na educação. O processo gerencial atual encontra-se em um estado estável. É necessária uma transformação, uma metamorfose, e não meramente um trabalho tipo “colcha de retalhos” na reconstrução do sistema de gerenciamento (DEMING, 1990, Prefácio, p. XXIV).
A96	O estilo ocidental de Administração terá de mudar para estancar o declínio da indústria do Ocidente e para inverter esta tendência. [...] Deve haver um despertar para a crise, seguido de ação, tarefa da Administração (DEMING, 1990, p. 14).
A97	A Administração deverá orgulhar-se de ter adotado a nova filosofia e de suas novas responsabilidades. Terá, então, a coragem de romper com a tradição, mesmo que enfrente a rejeição de seus colegas. Então, por meio de seminários e de outros meios, a Administração explicará a um número significativo de pessoas na empresa o porquê da necessidade de transformação, e que a transformação envolve a todos. Um número suficiente de pessoas da empresa deverá entender os 14 princípios. Caso contrário, a Administração permanecerá impotente. Todo este movimento pode ser instituído e realizado pela Administração intermediária, em uníssono (DEMING, 1990, p. 65).

Fonte: Excertos da obra *Qualidade: a revolução da Administração* (DEMING, 1990).

Ele relaciona tais transformações a uma espécie de “saber profundo” que associa dimensões objetivas, como controle estatístico, a dimensões subjetivas ligadas à psicologia

individual. Observa-se, tal como em Taylor (1986), a busca por mudanças de rompimento e não apenas mudanças incrementais nas práticas de gestão vigentes, ou no estilo de Administração norte-americano, maneira como ele qualifica a questão e o tema da sua obra (A92, A95).

Ao se questionar sobre o que caberia à Administração, Deming (1990) novamente se assemelha, em suas proposições, à lógica seguida por Taylor (1986), e também por Fayol (1989): propor princípios norteadores para a ação administrativa. Utilizando-se da recorrente metáfora sistêmica orgânica para conceber a empresa, Deming (1990) se coloca discursivamente como uma espécie de “médico” que prescreve um tratamento para as “doenças” empresariais (A93). De maneira associada aos novos princípios, ele fala de uma nova filosofia e um novo aprendizado, pensados instrumentalmente em função da transformação desejada (A94, A97).

Concebendo tanto a empresa quanto a Administração em termos sistêmicos, Deming (1990) aponta a estabilidade do processo gerencial e da indústria ocidental como problemas cuja solução estaria atrelada a uma “metamorfose” do sistema de gerenciamento. Nesse contexto, ele socializa sua concepção da Administração como instância responsável pela ação, tomada de atitude, e movimentação que gera desestabilização, esta que conduz à transformação. A isso estariam associadas as novas responsabilidades da média gerência, o seu novo fazer, cujo primeiro passo seria o de inculcar os novos princípios (A95-A97).

De maneira quase doutrinária, tal qual Fayol (1989), Deming (1990) lista novos princípios para a Administração (ver **Quadro 23**). Mesmo sem uma epistemologia evidente, Deming (1990) alça os quatorze princípios à condição de teoria administrativa, cuja aplicação garantiria a transformação considerada urgente na Administração ocidental (A98). Segundo ele, à época já se dispunha de teorias sobre como administrar. O que ele propunha, então, era uma teoria de Administração voltada à melhoria da qualidade, produtividade e competitividade. Os princípios são apresentados por Deming (1990) em tom prescritivo e imperativo, para aquele que ocupa o lugar de comando. Ao listar os seus 14 princípios de uma boa Administração, Deming (1990) tende a focar na melhor maneira de se alcançar a qualidade do trabalho, evidenciada nos produtos e serviços. Ele condena com veemência a Administração baseada em objetivos numéricos, afirmando que a mesma representa uma tentativa de administrar sem conhecimento sobre o quê fazer, caracterizando-se como uma Administração fundamentada no medo.

**Quadro 23 – Tema: novos princípios, Teoria da Administração**

An	Assertivas
A98	Os 14 princípios constituem uma teoria de Administração. Sua aplicação transformará o estilo ocidental de Administração. Infelizmente, doenças mortais permanecem no caminho da transformação (DEMING, 1990, p. 73).
A99	[1] Estabeleça constância de propósitos para melhora do produto e do serviço.
A100	[2] Adote a nova filosofia.
A101	[3] Deixe de depender da inspeção para atingir a qualidade.
A102	[4] Minimize o custo total.
A103	[5] Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços.
A104	[6] Institua treinamento no local de trabalho.
A105	[7] Institua liderança.
A106	[8] Elimine o medo.
A107	[9] Elimine as barreiras entre departamentos. Trabalho em equipe.
A108	[10] Elimine lemas, exortações e metas para a mão de obra.
A109	[11] Elimine padrões de trabalho (quotas) na linha de produção. Elimine objetivos numéricos para o pessoal de Administração. Substitua por liderança.
A110	[12] Remova as barreiras que privam o operário de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho.
A111	[13] Institua um forte programa de educação e autoaprimoramento.
A112	[14] Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação.

Fonte: Excertos da obra *Qualidade: a revolução da Administração* (DEMING, 1990).

Os princípios podem ser lidos como integrando três categorias distintas e complementares. Uma primeira categoria, mais objetiva, gira em geral em torno dos temas melhoria da qualidade e redução dos custos de produtos e serviços, tendo em vista a elevação

da produtividade da indústria ocidental, em especial a americana (A99, A101-A103). Uma segunda categoria tende a abordar temas ligados à gestão e relações de trabalho, tais como: treinamento e educação (A104, A111), liderança (A105, A109), trabalho em equipe (A107), eliminação de prescrições (A108, A109), e engajamento (A112). Numa terceira categoria, Deming (1990) evoca conceitos subjetivos como filosofia (A100), medo (A106) e orgulho (A110).

Com a proposição dos 14 princípios para transformação da Administração ocidental, Deming (1990) estabelece as bases para implantação do que considera principal: um sistema em contínuo processo de melhoria. Tal como Taylor (1986), Deming (1990) elabora suas proposições em termos de marcos de passagem ou linhas divisórias temporais: antes e depois do sistema (ver **Quadro 24**).

Sua fala remonta, de certa forma, à premissa taylorista da cisão entre planejamento (e orientação) e execução do trabalho, com respectiva divisão entre Administração e operariado. No entanto, Deming (1990) não restringe a questão da eficiência à divisão e fragmentação do trabalho do operário, sob uma supervisão funcional do gerente, como defendido por Taylor (1986). Ele concebe a questão em termos sistêmicos totalizantes e credita a total responsabilidade pelo sistema à Administração (A113); sistema este que ele define em termos metafóricos, ora mecânicos, ora orgânicos (A114), pelos quais a empresa é discursivamente tomada tanto como organismo quanto como máquina, cabendo à Administração garantir as interrelações funcionais.

**Quadro 24 – Tema: sistema: melhoria, aperfeiçoamento**

An	Assertivas
A113	A premissa que prevalece no mundo inteiro é a de que não haveria problemas na produção ou no serviço se o pessoal da produção simplesmente executasse suas tarefas exatamente como lhes foi ensinado. Sonhos bons!... Os operários são prejudicados pelo sistema, e o sistema pertence à Administração! (DEMING, 1990, p. 100).
A114	O que é um sistema? É uma série de funções ou atividades (subprocessos, estágios etc. aqui chamados componentes) em um organismo que trabalham em conjunto em prol do objetivo do organismo. As partes mecânicas e elétricas que funcionam juntas, constituindo um automóvel ou um aspirador de pó constituem um sistema. Existe, em quase qualquer sistema, interdependência entre os múltiplos componentes. Todas as pessoas que trabalham nele podem contribuir para melhorá-lo e com isto aumentar o seu prazer ao executar um trabalho. Desta forma, o gerenciamento de um sistema exige o conhecimento das interrelações entre os diversos componentes do sistema e das pessoas que trabalham nele. O objetivo de um sistema deve ser estabelecido por aqueles que o gerenciam. Sem objetivo não se pode dizer que existe um sistema. Os componentes de um sistema são necessários mas não suficientes por si mesmos para realizar o objetivo do sistema, por isso precisam ser administrados. O que aqui se propõe aos Administradores dos sistemas é que, a longo prazo, todos ganhem – acionistas, empregados, fornecedores, clientes, comunidade, meio ambiente. Toda organização irá necessitar de alguém que

	tenha condições de ajudar seu presidente, ensinando e facilitando a utilização do “saber profundo” visto como Sistema (DEMING, 1990, p. XVIII).
A115	A <i>performance</i> de cada componente do sistema deverá ser avaliada em termos de sua contribuição para o objetivo do sistema e não para produção ou lucro pessoal, nem para qualquer competição entre as partes. Alguns componentes podem ter que operar tendo perdas para si próprios, para a otimização do sistema como um todo (DEMING, 1990, p. XVIII-XIX).
A116	O objetivo do Administrador de um sistema é o de otimizar o sistema como um todo. Sem uma Administração do sistema visto como um todo, subotimizações certamente irão ocorrer. Subotimizações geram perdas. Uma responsabilidade adicional dos Administradores do sistema consiste em adaptar rapidamente as fronteiras do sistema, visando melhor serviço e melhores resultados. Um sistema bem otimizado é uma boa orquestra (DEMING, 1990, p. XIX).
A117	Não é suficiente melhorar os processos. Deve haver também um constante aperfeiçoamento do projeto do produto e do serviço, juntamente com a introdução de novos produtos, serviços e novas tecnologias. E tudo isso é de responsabilidade da Administração (DEMING, 1990, p. 101).
A118	A boa compreensão do controle estatístico é essencial para a Administração, a engenharia, a fabricação, a aquisição de materiais e os serviços. Estabilidade, ou existência de um sistema, raramente é um estado natural. É uma realização! É o resultado da eliminação de causas especiais, uma a uma, baseando-se nos sinais estatísticos, fazendo com que restem apenas a variação aleatória a qual quando existe, sozinha, caracteriza um processo estável (DEMING, 1990, p. 230).

Fonte: Excertos da obra *Qualidade: a revolução da Administração* (DEMING, 1990).

Ao falar do sistema, Deming (1990) enfatiza a necessidade de otimização e busca por constantes melhorias. A isso atrela a *performance* de cada participante tomado como componente do sistema. Assim, entende que cada componente deve ter como objetivo os objetivos do sistema, mesmo que isso represente perda pessoal (A115); a realização da pessoa tomada como componente tende a ser narrada como o alcance dos objetivos do sistema como um todo. Neste contexto, socializa suas concepções sobre o Administrador, o qual descreve como o responsável pela otimização do sistema, que, metaforizado também como uma boa orquestra, tipifica o Administrador como uma espécie de regente (A116). A otimização sistêmica, em Deming (1990), está sempre atrelada à melhoria e aperfeiçoamento constante, tarefas que ele afirma, repetidas vezes, serem de responsabilidade da Administração (A117).

Apesar de recorrer discursivamente a metáforas naturalizantes, como a do sistema orgânico, Deming (1990) acaba por admitir que pensar a organização e a Administração como um sistema não é algo dado pela natureza, mas sim algo fruto da intencionalidade humana, resultado de uma ação interessada. Assim, ele recomenda à Administração a busca da estabilidade sistêmica utilizando-se do controle estatístico (A118).

Entretanto, Deming (1990) não relaciona a estabilidade e otimização do sistema apenas a aspectos objetivos como o controle estatístico. Paralelamente, ele investe em temas como o trabalho em equipe e, especialmente, na liderança (ver **Quadro 25**).

**Quadro 25 – Temas: equipe, liderança**

An	Assertivas
A119	O erro básico é que a avaliação de desempenho ou classificação por mérito concentra-se no produto final, e não na liderança que ajuda as pessoas. É uma maneira de evitar a preocupação com os problemas das pessoas. Um Administrador se transforma, na realidade, em Administrador de defeitos (DEMING, 1990, p. 77).
A120	Um Administrador novo no cargo, para poder liderar e administrar na fonte da melhora, tem de aprender. Precisa aprender com seu pessoal o que estão fazendo e precisa aprender muita coisa nova (DEMING, 1990, p. 57).
A121	Não há nada que substitua o trabalho em equipe e bons líderes de equipe para atingir uma consistência nos esforços, juntamente com conhecimento (DEMING, 1990, p. 15).
A122	Qualquer pessoa que se situe fora dos limites calculados de diferenças atribuíveis ao sistema está fora do sistema. Uma boa liderança exige que as possíveis causas sejam investigadas. [...] O aconselhamento pode, em certos casos, restabelecer a confiança e o desempenho (DEMING, 1990, p. 86).
A123	O objetivo da liderança deve ser melhorar o desempenho de homens e máquinas, melhorar a qualidade, aumentar a produção e, simultaneamente, dar às pessoas orgulho pelo trabalho que fazem. Dito de forma negativa, o objetivo da liderança não é apenas encontrar e registrar as falhas humanas, mas eliminar as causas das falhas: ajudar as pessoas a fazer um trabalho melhor com menos esforço. Na verdade, a maior parte deste livro diz respeito à liderança (DEMING, 1990, p. 184).
A124	Especificamente, um líder deve descobrir através de cálculos, sempre que os números existirem, ou por julgamento, quando os números não existirem, quem, se for o caso, dentre seus funcionários, está fora do sistema, de um lado ou de outro e, portanto, precisa de ajuda pessoal ou merece algum tipo de reconhecimento. O líder também é responsável pela melhora do sistema – isto é, possibilitar que todas as pessoas, em bases constantes, façam um melhor trabalho com mais satisfação. Uma terceira responsabilidade é obter uma redução cada vez maior de variabilidade dentro do sistema, para que as diferenças perceptíveis entre as pessoas diminuam constantemente. Tudo isso é equivalente aos princípios ensinados neste livro (DEMING, 1990, p. 184).

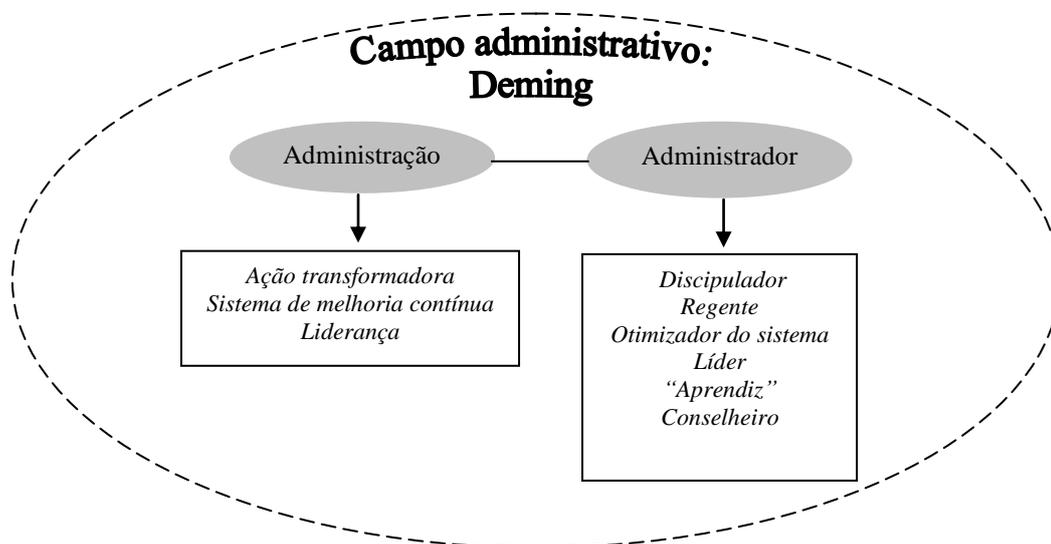
Fonte: Excertos da obra *Qualidade: a revolução da Administração* (DEMING, 1990).

O Administrador emerge, então, no discurso de Deming (1990), como o líder que ajuda as pessoas a alcançarem o desempenho, em lugar de ser um mero identificador de defeitos (A119). O autor descreve o (novo) Administrador como um permanente aprendiz, o qual depende de um aprendizado constante junto às pessoas sob sua liderança, para o alcance da almejada melhoria do sistema (A120). É alguém que promove o trabalho em equipe,

através da sua liderança, tendo em vista o direcionamento dos esforços, dimensão que Deming (1990) coloca no mesmo patamar do conhecimento necessário ao trabalho (A121).

Deming (1990) passa então a descrever o Administrador-líder como o garantidor da inclusão sistêmica de todos os componentes: os liderados que integram as equipes. Para garantia dessa inclusão sistêmica que é conducente ao bom desempenho, Deming (1990) delinea novos contornos ao trabalho gerencial, no qual este Administrador-líder deve, em situações problemáticas, vir a desempenhar um papel de conselheiro (A122). Em paralelo com suas atribuições em relação ao desempenho empresarial, o Administrador-líder torna-se também responsável por “metas subjetivas”, como restabelecer, em seus liderados, a confiança e o orgulho pelo trabalho (A122, A123). Finalmente, Deming (1990) sintetiza os objetivos do trabalho gerencial em três pontos: (i) a inclusão sistêmica de todos os envolvidos; (ii) a constante melhoria do sistema; e (iii) a homogeneização sistêmica, pela redução da variabilidade (A124). A **Figura 10** sintetiza as principais concepções de Administração e Administrador em Deming (1990):

**Figura 10 – Concepções de Administração e Administrador em Deming**



Fonte: Elaborada pela autora.

### 3.5 A Administração e o Administrador no discurso toyotista

*Não existe método mágico. Ao invés disso, é necessário um sistema de gestão total que desenvolva a habilidade humana até sua mais plena capacidade, a fim de melhor realçar a criatividade e a*

*operosidade, para utilizar bem instalações e máquinas, e eliminar todo o desperdício.*

Ohno

*O Sr. Ohno simplesmente atualizou Henry Ford.*

Bodek

A obra de Ohno (1997), *Sistema Toyota de Produção*: além da produção em larga escala, desde o seu título suscita interpretações alternativas quanto a uma substituição ou um aperfeiçoamento do fordismo. O livro se destaca, também, por ser destinado a gerentes: “qualquer gerente imerso na tarefa de repensar seus processos de negócio terá em Ohno um interlocutor invulgar, relevante e experiente.” ([1997] p. VIII, Apresentação à Edição Brasileira).

O pano de fundo das proposições de Ohno (1997) é um contexto de necessidades (ver **Quadro 26**). Tais necessidades se referem a dois momentos singulares na economia japonesa. O primeiro se reporta ao cenário de reconstrução da indústria japonesa no período que sucedeu a Segunda Grande Guerra. O segundo é o período de turbulência da economia mundial ligado à crise do petróleo da década de 1970 (A125), após os conhecidos trinta anos de grande crescimento econômico. Assim, Ohno (1997) parece apresentar o Sistema Toyota de Produção como um sistema produtivo, gerencial e de crescimento econômico, proposto a partir de situações de crise e para sobreviver às crises.

**Quadro 26 – Tema: necessidade**

An	Assertivas
A125	O Sistema Toyota de Produção foi concebido e sua implementação começou logo após a Segunda Guerra Mundial. Mas ele não tinha atraído a atenção da indústria japonesa até a primeira crise do petróleo no outono de 1973. Os gerentes japoneses, acostumados à inflação e às altas taxas de crescimento, se viram subitamente confrontados com crescimento zero e forçados a lidar com decréscimos de produção. Foi durante esta emergência econômica que eles notaram, pela primeira vez, os resultados que a Toyota estava conseguindo com a sua implacável perseguição à eliminação do desperdício. Eles começaram a enfrentar o problema de introduzir o sistema nos seus próprios locais de trabalho (OHNO, 1997, Apresentação da Edição Inglesa).
A126	O Sistema Toyota de Produção evoluiu da necessidade. (OHNO, 1997, Apresentação da Edição Inglesa).
A127	O perene refrão de Ohno: é preciso criatividade diante da necessidade (OHNO, 1997, Apresentação à Edição Brasileira).

A128	Acredito fortemente que a “necessidade é a mãe da invenção”. Mesmo hoje, melhorias nas fábricas Toyota são feitas com base nas necessidades. Eu sinto que a chave para o progresso nas melhorias da produção está em permitir que o pessoal da fábrica sinta a necessidade (OHNO, 1997, p. 34).
A129	Porque suas invenções [de Toyoda Sakichi] surgiam diretamente da prática efetiva, elas nem sempre seguiam os princípios científicos. Entretanto, quando aplicadas, suas invenções produziam resultados melhores. Ele colocou as suas ideias em ações, não em palavras (OHNO, 1997, p. 100).

Fonte: Excertos da obra *O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala* (OHNO, 1997).

O Sistema Toyota de Produção, alçado à condição de modelo, teve sua emergência e evolução justificados pela necessidade, a qual, para Ohno (1997), deveria ser primeiro percebida e sentida por todos, especialmente por aqueles diretamente ligados à produção fabril, e, em seguida, fortemente combatida através de criatividade (A126-A128). Ohno (1997), diferentemente de outros que repensaram o sistema produtivo, não se preocupou em apresentar as inovações da Toyota como princípios científicos, ou neles baseadas, como o fez Taylor (1986), por exemplo; ele sinalizava que o foco do toyotismo sempre esteve dirigido para a prática, para a ação, importando-se sempre com o resultado que tais inovações geram para os negócios (A129).

Diante do cenário de grandes necessidades, o que Ohno (1997) sempre afirmava era o imperativo da mudança, da transformação, temas recorrentes na literatura administrativa, contudo, agora emergente em outro contexto geográfico, mas igualmente relacionado ao cenário econômico mundial (ver **Quadro 27**).

#### Quadro 27 – Temas: mudança, revolução

An	Assertivas
A130	O mundo já tinha mudado, de uma época em que a indústria podia vender tudo que produzisse, para uma sociedade afluyente onde as necessidades materiais são satisfeitas rotineiramente. Os valores sociais mudaram. Agora, não podemos vender nossos produtos a não ser que nos coloquemos dentro dos corações dos nossos consumidores, cada um dos quais tem conceitos e gostos diferentes (OHNO, 1997, Apresentação da Edição Inglesa).
A131	O gerenciamento de uma empresa deve ser bem realista. Uma visão do futuro é importante, mas ela deve ter os pés no chão. Nesta época, uma leitura equivocada da realidade e das suas mudanças ininterruptas podem resultar em um declínio instantâneo nos negócios. Estamos realmente cercados por um ambiente turbulento (OHNO, 1997, p. 80).
A132	Quando o rápido crescimento parou, tornou-se bastante óbvio que uma empresa não poderia ser lucrativa usando o sistema convencional de produção em massa americano que havia funcionado tão bem por tanto tempo. Os tempos haviam mudado. [...] O principal objetivo do Sistema Toyota de Produção foi produzir muitos modelos em pequenas quantidades (OHNO, 1997, p.23-4).

A133	Numa economia com severa recessão ou de crescimento lento, as empresas privadas precisam perseverar por quaisquer meios possíveis. O Sistema Toyota de Produção tem sido sistemático na eliminação do desperdício, da inconsistência, e dos excessos de produção. Este sistema não é, de forma alguma, um sistema de gerenciamento defensivo ou passivo. O Sistema Toyota de Produção representa uma revolução no pensamento. Porque ele exige que mudemos, fundamentalmente, nossa maneira de pensar (OHNO, 1997, p. 88).
------	--

Fonte: Excertos da obra *O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala* (OHNO, 1997).

A mudança, no discurso toyotista, é tipificada como sendo de diversas ordens, e sempre evocada num movimento “de fora para dentro”, isto é, da lógica de que a realidade do mundo “extra-muros” empresarial mudou, e, por isso, a indústria precisa sofrer uma mudança revolucionária internamente. Fala-se de mudança nas condições de acesso ao consumo, bem como dos valores sociais, que implicariam em alterações nos hábitos de consumo (A130), os quais deveriam ser observados pelas empresas na luta pela sobrevivência, num contexto de forte concorrência. Ohno (1997) alerta para a necessidade das empresas atentarem para a turbulência ambiental e, então, destaca a importância do gerenciamento adequado para os novos tempos, nos quais a capacidade de avaliar corretamente as mudanças ambientais é determinante não só para o sucesso como para a própria continuidade da empresa (A131).

Neste contexto, Ohno (1997) examina o fordismo como sistema produtivo predominante e faz a proposição de um modelo de produção que inverta a lógica da produção em grande escala para a de pequenas quantidades (A132). O autor também apresenta o Sistema Toyota de Produção como um sistema de gerenciamento ativo e ofensivo, pautado numa lógica finalista, pela qual a gerência deve estar sempre buscando meios para a prosperidade empresarial. Sob essa perspectiva, apresenta-o como uma revolução do pensamento, revolução esta que deveria ocorrer em todos os envolvidos (A133).

Dentre as mudanças apregoadas por Ohno (1997), duas se mostraram fulcrais para o Sistema Toyota de Produção, tanto do ponto de vista produtivo quanto gerencial: a eliminação dos desperdícios e a redução dos custos (ver **Quadro 28**).

**Quadro 28 – Temas: desperdício, redução de custos**

An	Assertivas
A134	O objetivo mais importante do Sistema Toyota tem sido aumentar a eficiência da produção pela eliminação consistente e completa de desperdícios (OHNO, 1997, Apresentação da Edição Inglesa, p. IX).
A135	Se pudéssemos eliminar o desperdício, a produtividade deveria decuplicar. Foi esta ideia que marcou o início do atual Sistema Toyota de Produção (OHNO, 1997, p. 25).

A136	Henry Ford também se concentrou na eliminação total de desperdícios sem valor adicionado. O Sr. Ohno simplesmente atualizou Henry Ford. Ele reduziu os tempos de troca de ferramentas, de dias e horas para minutos e segundos (OHNO, 1997, Prefácio)
A137	A base do Sistema Toyota de Produção é a absoluta eliminação do desperdício. Os dois pilares necessários à sustentação do sistema são: <i>Just in time</i> e <i>autonomação</i> , ou automação com um toque humano (OHNO, 1997, p. 25).
A138	A eliminação do desperdício está especificamente direcionada para reduzir custos pela redução da força de trabalho e dos estoques. [...] Nos negócios, nós estamos sempre preocupados em como produzir mais com menos trabalhadores (OHNO, 1997, p. 82).
A139	O círculo vicioso do desperdício que gera desperdício se esconde por toda a parte na produção. Para evitar isso, gerentes e supervisores da produção devem compreender por completo o que é o desperdício e as suas causas (OHNO, 1997, p. 72).
A140	A minha experiência na área têxtil foi valiosa. Seja na produção de carros ou de tecidos, a relação entre operários e máquinas é basicamente a mesma. Para uma empresa privada que é parte de um setor industrial secundário, a redução de custos continua sendo o maior problema da gerência – tanto no Ocidente como no Oriente (OHNO, 1997, p.90).
A141	Trabalho significa que foram feitos progressos, que um trabalho é feito com pouco desperdício e grande eficiência. O supervisor precisa fazer um esforço para transformar a movimentação dos operários em trabalho (OHNO, 1997, p. 132).

Fonte: Excertos da obra *O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala* (OHNO, 1997).

A eficiência, também focada por Taylor (1986), é entendida por Ohno (1997) como o objetivo mais importante do Sistema Toyota de Produção, sendo o caminho para o seu alcance a eliminação dos desperdícios (A134). Enquanto Taylor (1986) assume uma postura insistente pela redução de tempos e movimentos desnecessários ao “ato produtivo”, Ohno (1997) apresenta um discurso quase obsessivo em torno do tema do desperdício, agora não apenas de tempos e movimentos do operário durante a produção, mas também da quantidade e velocidade de abastecimento da matéria-prima e produtos acabados. Por isso, Ohno (1997) advoga a necessidade de ampliação da visão gerencial, tendo em vista, tal como Taylor (1986), a constante elevação da produtividade. Assim, Ohno (1997), ao mesmo tempo em que visa à superação ou modificação do taylorismo-fordismo, também se torna alguém que atualiza Henry Ford, tal como sugere Bodek (1997), o prefaciador da sua obra; na medida em que persegue a eliminação de desperdícios, a otimização do processo produtivo, a redução de custos, e a elevação da produtividade. E o fez atuando sobre a mão de obra, o maquinário, e a matéria-prima (A135, A136).

Ohno (1997) assenta o seu modelo sobre dois conceitos fundamentais: o *just in time* e a autonomia (A137). O primeiro, ele apresenta como um “estado ideal” no qual tudo aquilo que é necessário à montagem chega à linha de produção no momento e em quantidades necessárias. A autonomia, uma espécie de neologismo do mundo industrial toyotista, ele define como automação com um toque humano, quando a inteligência humana é dada à máquina. A eliminação dos desperdícios é apresentada como meio para o alcance da redução de custos, dos quais mão de obra e estoque (de matérias-primas e produtos acabados) são tidos como os principais, como aqueles que mais oneram o processo produtivo (A138). É neste ponto, o da redução de custos, especialmente o do trabalho, que Ohno (1997) apresenta as suas prescrições para a (nova) gerência. A redução de custos é, para Ohno (1997), o maior problema da gerência. E, se ela é alcançada pela eliminação dos desperdícios, os gerentes e supervisores, transformam-se, em seu discurso, em espécies de “detetives” do desperdício e perseguidores obstinados de sua eliminação (A139, A140). É nesse contexto temático da produção industrial – desperdício, custos, eficiência – que Ohno (1997) esposa sua concepção de trabalho, e ao mesmo tempo (re)define a ação gerencial, vista por ele como aquela responsável por transformar movimento em trabalho (A141).

O mundo produtivo assentado em novas bases – *just in time* e autonomia –, porém com os mesmos objetivos, demandou, mais uma vez, um novo tipo de sistema: o Sistema Toyota de Produção ou Sistema de Produção Enxuta, que se desvelou tanto como sistema de produção quanto como sistema gerencial (ver **Quadro 29**). Ohno (1990) apresenta o sistema como adequado aos novos tempos, sob uma visão de mercados globalizados, para os quais as tecnologias da informação e comunicação já se constituem como diferenciais (A142).

Ohno (1997) insiste na necessidade de integração da ação gerencial de cúpula ao espaço fabril, entendendo que a informação circulante no lócus produtivo é “estratégica” para o negócio. Nessa perspectiva, sua representação da figura do Administrador não é a do executivo de escritório, mas a do chefe da “planta” produtiva. Ele afirma, ainda, que filosofia gerencial e método produtivo guardam estreita relação, a qual deve ser observada (A143, A144). Sua visão da gerência é a de uma prática totalizante que, ao mesmo tempo em que dirige a atenção para o espaço fabril, na busca pela redução de custos através da eliminação dos desperdícios, também tem uma visão ampliada da empresa e do ambiente em que está inserida (A145).

**Quadro 29 – Tema: sistema de produção-gestão**

An	Assertivas
A142	O Sistema Toyota de Produção, entretanto, não é apenas um sistema de produção. Eu estou confiante que ele revela sua força como um sistema gerencial adaptado à era atual de mercados globais e de sistemas computadorizados de informações de alto nível (OHNO, 1997, Apresentação da Edição Inglesa)
A143	Como parte do primeiro escalão da empresa, tenho sido incapaz de me separar da realidade encontrada na planta de produção. O tempo que me provê as informações mais vitais sobre a gerência é aquele que passo na fábrica, e não na sala de vice-presidente (OHNO, 1997, p. 40).
A144	Os métodos de produção refletem a filosofia do gerenciamento empresarial, bem como a individualidade da pessoa responsável pela planta (OHNO, 1997, p. 105).
A145	Nós nos acostumamos a um ambiente de trabalho em que ampliar as vendas, aumentar o capital, a força de trabalho e a maquinaria era considerado bom. Os gerentes, em geral, viam as árvores e não a floresta. E, naturalmente, os gerentes estavam sobretudo preocupados com sua principal motivação: o lucro (OHNO, 1997, p. 84).
A146	A cúpula diretiva deve mudar seu modo de pensar e se comprometer a reverter o fluxo convencional de produção, transferência e entrega. Isso encontrará muita resistência e exige coragem. Mas, quanto maior o comprometimento, tanto mais bem-sucedida será a implementação do Sistema Toyota de Produção (OHNO, 1997, p. 49).
A147	Cada elo na corrente <i>Just-in-time</i> está bem conectado e sincronizado. Por essa razão, os níveis gerenciais são também drasticamente reduzidos. O <i>kanban</i> é o meio usado para transmitir informação sobre apanhar ou receber a ordem de produção (OHNO, 1997, p. 27).
A148	A implementação da autonomia está a cargo dos gerentes e supervisores de cada área da produção. A chave está em dar inteligência humana à máquina e, ao mesmo tempo, adaptar o movimento simples do operador humano às máquinas autônomas (OHNO, 1997, p. 29).
A149	Não existe método mágico. Ao invés disso, é necessário um sistema de gestão total que desenvolva a habilidade humana até sua mais plena capacidade, a fim de melhor realçar a criatividade e a operosidade, para utilizar bem instalações e máquinas, e eliminar todo o desperdício (OHNO, 1997, p. 30).
A150	A responsabilidade da gerência é identificar o excesso de trabalhadores e utilizá-los efetivamente (OHNO, 1997, p. 40).

Fonte: Excertos da obra *O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala* (OHNO, 1997).

A revolução na maneira de pensar é reincidentemente defendida por Ohno (1997), especialmente ou primeiramente ao nível gerencial, por entender que a gerência é responsável por introduzir as mudanças demandadas pelo sistema de produção enxuta. Ele, então, reclama novas características para a gerência, como coragem e comprometimento

(A146). Contudo, não reluta em declarar que, ao mesmo tempo em que a gerência é a responsável pelas mudanças visando à plena implementação do *just in time* e da autonomia, ela também sofre as consequências da efetiva introdução dessas mudanças, na medida em que quando novas ferramentas produtivas/gerenciais como o *just in time* e o *kanban* são introduzidas, o *downsizing* atinge os níveis gerenciais intermediários (A147).

Mesmo com o enxugamento dos custos de mão de obra também atingindo a gerência, ela continua responsável, no discurso toyotista, pela introdução de mais mudanças visando à contínua eliminação de desperdícios e crescente redução de custos (A148). É assim que o Sistema Toyota de Produção é apresentado por Ohno (1997) numa perspectiva totalizante. Para ele, não se trata de um processo de mudança incremental, mas de um sistema de gestão total, que atinge a tudo e a todos dentro da empresa, sistema em que cabe à gestão a garantia da elevação dos níveis de produtividade através do uso potencializado de todos os recursos, especialmente a força de trabalho (A149, A150).

Tendo em vista tais objetivos, Ohno (1997) fornece uma prescrição da nova maneira da gerência atuar: baseada em equipes e treinamento (ver **Quadro 30**).

**Quadro 30 – Temas: equipe, treinamento**

An	Assertivas
A151	O trabalho e os esportes têm muita coisa em comum. [...] Ter mais jogadores não é necessariamente uma vantagem. O trabalho em equipe combinado com outros fatores pode permitir que um time menor vença. O mesmo é verdadeiro num ambiente de trabalho (OHNO, 1997, p. 42-3).
A152	Gerentes e supervisores numa fábrica são como o gerente da equipe e os treinadores do batedor, do base e do jogador que fica no campo externo. Um time de beisebol muito bom já dominou as jogadas, os jogadores podem enfrentar qualquer situação com a ação coordenada. Na manufatura, a equipe da produção que tenha dominado o sistema <i>Just-in-time</i> é exatamente como um time de beisebol que joga bem em equipe. A autonomia, por outro lado, desempenha um duplo papel. Ela elimina a superprodução, um desperdício significativo na manufatura, e evita a produção de produtos defeituosos. Para conseguir isso, procedimentos de trabalho padronizados, correspondendo às habilidades de cada jogador, devem ser obedecidos sempre. Quando surgem anormalidades – isto é, quando a habilidade de um jogador não pode ser manifestada – instruções especiais devem ser dadas para trazer o jogador de volta ao normal. Este é um importante dever do treinador. No sistema automatizado, o controle visual, ou a “gestão pela visão”, pode ajudar a trazer fraquezas da produção (ou seja, em cada jogador) à superfície. Isto nos permitirá então adotar medidas que fortaleçam os jogadores envolvidos (OHNO, 1997, p. 29).
A153	A mente industrial extrai conhecimento do pessoal da fabricação, dá o conhecimento às máquinas que funcionam como extensões das mãos e pés dos operários, e desenvolve o plano de produção para toda a fábrica, incluindo as firmas cooperantes externas (OHNO, 1997, p. 65).
A154	A tarefa do supervisor de área, chefe de seção ou supervisor de equipe é treinar trabalhadores. Eu sempre disse que deveria levar apenas três dias para treinar novos operários nos procedimentos

adequados de trabalho. Quando as instruções estão claras sobre a sequência e os movimentos básicos, os operários aprendem rapidamente a evitar refazer um trabalho ou a produzir peças defeituosas. Para fazer isso, entretanto, o treinador deve realmente pegar as mãos dos operários e ensiná-los. Isso gera confiança no supervisor. Ao mesmo tempo, os operários devem ser ensinados a ajudar uns aos outros (OHNO, 1997, p. 42).
--

Fonte: Excertos da obra *O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala* (OHNO, 1997).

A metáfora esportiva é privilegiada no discurso de Ohno (1997), pela qual o trabalho é como um esporte, os trabalhadores são jogadores, e os que ocupam cargos de chefia representam os treinadores (A151, A152). O trabalho em equipe é incentivado no toyotismo como forma de potencialização do trabalho, por meio da qual se pode fazer mais com menos (A151). Com as equipes, tem-se em vista ações coordenadas quase que “automáticas”, possíveis graças à padronização dos procedimentos dos jogadores, padronização correspondente às habilidades dos mesmos. Essa padronização garantiria o estado de normalidade dos trabalhadores-jogadores. Aos gerentes-treinadores, caberiam os trabalhos de controle, visando a identificação de anormalidades, e o de treinamento para retorno ao estado de normalidade (A152, A154).

Porém, anterior ao treinamento, Ohno (1997) também afirma, tal como Taylor (1986), a necessidade de acesso ao conhecimento do processo de trabalho. A descrição que Ohno (1997) faz do processo de acesso/aplicação do conhecimento do trabalho em muito se assemelha às prescrições tayloristas, em que primeiro há uma cooptação do saber operário, para posterior “devolução” deste conhecimento, agora padronizado, ao processo produtivo. Ressaltam-se, porém, duas diferenças: (i) a alusão que Ohno (1997) faz a uma instância ideal, metaforizada como “mente industrial”, que seria a responsável pela cooptação do conhecimento; diferentemente de Taylor (1986), que afirma objetivamente que isso seria tarefa da gerência; e (ii) a transferência do conhecimento para máquinas, no discurso toyotista, que em Taylor (1986) emerge como um conhecimento devolvido a um sistema composto por um conjunto de trabalhadores superespecializados. Porém, ao falar do treinamento, Ohno (1997) abandona a metáfora da “mente industrial” e afirma a necessidade de uma ação humana objetiva, por parte dos que ocupam cargos de chefia: a de treinadores e de demonstradores do trabalho a ser realizado pelos operários amalgamados com as máquinas (A153, A154).

Finalmente, Ohno (1997) pauta seu discurso nos temas da flexibilidade e autonomia dos trabalhadores-jogadores (ver **Quadro 31**). À primeira vista, ao afirmar constantemente a necessidade de flexibilidade e autonomia para os trabalhadores fabris, Ohno (1997) parece

contradizer a lógica da padronização e normalidade sistêmica anteriormente discutidas. Ele defende, então, desde a flexibilidade em relação a aspectos objetivos, como o enquadramento dos trabalhadores em cargos, até aspectos subjetivos e individuais, como a maneira de cada um pensar o seu trabalho (A155-A157). Ele flexibiliza a própria definição dos padrões, sugerindo autonomia dos operários em detrimento da gerência (A158).

**Quadro 31 – Temas: flexibilidade, autonomia**

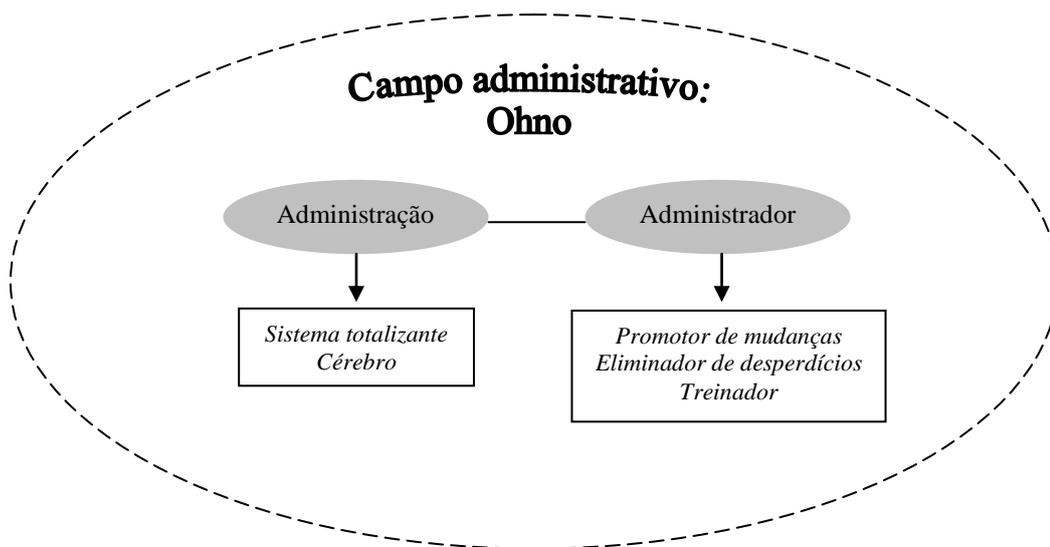
An	Assertivas
A155	Ele [Ohno] eliminou as classificações de cargos para dar mais flexibilidade aos trabalhadores (OHNO, 1997, Prefácio).
A156	O termo “ajuste fino” possui um significado oculto que deveria ser compreendido, especialmente pela alta Administração. Todo mundo sabe que as coisas nem sempre acontecem de acordo com o planejado. [...] Na indústria, é importante capacitar o pessoal da produção para lidar com mudanças e para pensar flexivelmente. [...] Eu, naturalmente, prefiro uma economia livre a uma economia controlada. Hoje, porém, o valor da empresa privada é frequentemente questionado e é imperativo que todos sejam qualificados e flexíveis o suficiente para fazer ajustes finos quando eles são necessários (OHNO, 1997, p. 69).
A157	Recomendo a todos os gerentes, supervisores intermediários, supervisores, e operários da produção para que sejam mais flexíveis no seu modo de pensar ao realizarem seu trabalho (OHNO, 1997, p. 125).
A158	Os padrões não devem ser estabelecidos de cima para baixo, e sim pelos próprios operários da produção (OHNO, 1997, p. 110).
A159	Uma organização empresarial é como o corpo humano. O corpo humano contém nervos autonômicos que funcionam independentemente dos desejos humanos e nervos motores que reagem aos comandos humanos para controlar os músculos. O corpo humano tem uma estrutura e operação impressionantes; o sofisticado equilíbrio e a precisão com que as partes do corpo se ajustam no todo são algo ainda mais maravilhoso. [...] Na Toyota, nós começamos a pensar sobre como instalar um sistema nervoso autonômico na nossa própria organização empresarial que crescia rapidamente. Em nossa planta de produção, um nervo autonômico significa fazer julgamentos autonomamente no nível o mais baixo possível; por exemplo, quando parar a produção, que sequência seguir na fabricação de peças, ou quando são necessárias horas extras para produzir a quantidade necessária. Essas discussões podem ser feitas pelos próprios operários da fábrica, sem ter que consultar os departamentos de planejamento e controle da produção ou de engenharia, que correspondem ao cérebro no corpo humano. A fábrica deveria ser um lugar onde esses julgamentos possam ser feitos pelos operários autonomamente (OHNO, 1997, p. 63-4).
A160	É claro, o mais importante não é o sistema, mas a criatividade dos seres humanos que selecionam e interpretam a informação. Felizmente, o Sistema Toyota de Produção ainda está sendo aperfeiçoado. Tais aperfeiçoamentos são feitos diariamente graças ao vasto número de sugestões recebidas dos seus funcionários. A minha mente tende a cristalizar e assim preciso renovar minha determinação a cada dia e forçar a mim mesmo para pensar criativamente. Há muito a fazer no campo da produção... (OHNO, 1997, p. 126).

Fonte: Excertos da obra *O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala* (OHNO, 1997).

Tais temas, porém, acabam por ser evocados seguindo a repetida lógica da inclusão sistêmica, segundo a qual a empresa é tomada como o “corpo humano”, a produção como “nervos autonômicos”, e a gerência como “cérebro”. A autonomia dos trabalhadores é incentivada no contexto de “crescimento” da empresa-organismo, mesmo que em detrimento do trabalho de “cérebro” da gerência (A159). Para Ohno (1997), o que importa não é o sistema em si mesmo, mas a possibilidade da autonomia e flexibilidade resultarem em criatividade que aperfeiçoe continuamente o próprio sistema. Assim, Ohno (1997) parece estabelecer limites à gerência-cérebro, ao mesmo tempo em que promove discursivamente a autogestão dos operários (A160).

A **Figura 11** apresenta graficamente os principais temas com que Ohno (1997) descreve a Administração e o Administrador.

**Figura 11 – Concepções de Administração e Administrador em Ohno**



Fonte: Elaborada pela autora.

### 3.6 A Administração e o Administrador no discurso da reengenharia

*Alguém tem que ceder, tem que ser a gerência.*

Champy

*[Na contemporaneidade], é necessário um traço de caráter específico, uma personalidade disposta a descartar-se das experiências já vivenciadas.*

A importância de Champy e seu parceiro Hammer para o campo da teoria administrativa é controversa, haja vista as reiteradas críticas que receberam pelas propostas radicais apresentadas em seu primeiro livro: *Reengenharia*. Contudo, o discurso da reengenharia pode ser entendido como um tipo que não muda na proporção divulgada, mas que acaba agenciando pequenas mudanças. Assim, o termo reengenharia “caiu na boca do povo”, talvez significando menos o que os autores “pregavam”, mas implicando em mudanças no contexto organizacional. É nesse contexto de “desculpar-se” dos exageros do primeiro livro, mas igualmente de continuar propondo mudanças para as organizações e a Administração, que Champy escreve a obra *Reengenharia da gerência: o mandato da nova liderança*. Gerenciando a mudança na reengenharia.

À semelhança de Drucker (1975), Deming (1990) e Ohno (1997), Champy (1995) também se apresenta como um advogado das mudanças revolucionárias no território das organizações e da Administração contemporânea (ver **Quadro 32**).

O livro *Reengenharia da gerência* direciona toda a atenção para a instância da gestão e seu papel nos processos de reengenharia, o que envolveria aplicar a reengenharia também aos processos gerenciais. Para Champy (1995), havia chegado a hora da gerência mudar (A161). Há uma metáfora predominante na obra, a da navegação, pela qual a empresa contemporânea seria como uma embarcação navegando em águas turbulentas, em um mar revolto (A162). Neste contexto, cabe à gerência evitar o naufrágio e garantir uma boa navegação.

Champy (1995) parte da condenação do passado, listando conteúdos próprios aos modos antigos de organização e gestão, os quais considera disfuncionais na atualidade. Ele segue condenando as estruturas e ferramentas gerenciais até então predominantes, e afirma que as mudanças tornaram-se imprescindíveis, sob dois aspectos: o técnico e o subjetivo (A163). Champy (1995) não condena a atuação da gerência no passado; ao contrário, ele reconhece o sucesso prévio da mesma, e localiza neste ponto um impasse para a gerência atual: se a gerência foi boa naquilo que hoje é condenado, como continuar sendo boa numa configuração antitética? (A164).

**Quadro 32 – Temas: mudança, revolução**

An	Assertivas
A161	Neste livro, tenho que mudar meu foco. Este livro não trata de processos operacionais. Trata da gerência, é escrito para os gerentes e por um gerente. Fala sobre nós, sobre como mudar nosso trabalho gerencial,

	nossa forma de pensar, organizar, inspirar, aplicar, capacitar, medir e recompensar o trabalho operacional de valor agregado. Trata de como modificar a própria gerência (CHAMPY, 1995, p. 3).
A162	Especificamente para nós, gerentes, a nova era representou uma mudança de clima; era o fim das águas calmas e o início de anos e anos de mares revoltos (CHAMPY, 1995, p. 16).
A163	Nada mais é simples. Nada é estável. [...] Hoje, nada que fizermos será suficiente. [...] Tudo é questionável. As antigas formas de gerência não funcionam mais. Os organogramas, os esquemas de remuneração, as hierarquias, a organização vertical, o jogo completo de ferramentas gerenciais de comando e controle não funcionam mais. Todos precisam mudar. A mudança irá além da técnica. Não trata apenas do que os gerentes fazem, mas de quem são (CHAMPY, 1995, p. 9).
A164	Se o sucesso da reengenharia exige uma mudança na cultura geral da empresa, como parece ser o caso em muitas circunstâncias, como essa mudança poderá ser realizada pela mesma gerência que se saiu tão bem na antiga cultura? (CHAMPY, 1995, p. 7).
A165	A primeira onda de êxodo gerencial surgiu simplesmente da necessidade de reduzir os custos, a fim de manter a competitividade das empresas – em alguns casos para manter-se no negócio. A segunda onda veio com o desafio de que alguns gerentes não agregavam qualquer valor à empresa. Tornou-se quase moda fechar “escritórios”, um sinal de imagem “enxuta” aspirada por algumas empresas. A terceira onda surgiu com um pouco mais de previsão, o reconhecimento de que a principal função de muitos gerentes – especialmente gerentes de nível médio – era reunir e transmitir informações dentro de uma burocracia e que a tecnologia da informação tinha finalmente eliminado a necessidade desses gerentes. Surgiu então a reengenharia, empurrando a responsabilidade gerencial para baixo e para fora, à medida que o trabalho torna-se mais autogerenciado, e questionando a necessidade de muitos gerentes em nossas organizações (CHAMPY, 1995, p. 19-20).
A166	Se a gerência não mudar, a reengenharia estagnar-se-á, e não podemos permitir que isso aconteça (CHAMPY, 1995, p. 5).
A167	Para Emerson, Jefferson e Peter Drucker (sem mencionar a mim mesmo) é plausível pedir que abandonemos o passado – isto é, a consistência, a conformidade, a mão morta, o cadáver da memória e todo o resto. Mas o passado somos nós e nós o estamos abandonando: estamos nos exigindo abandonar a nós mesmos. [...] Mude! Derrube o passado! Revoluciono! Pense radicalmente! Lidere experimentalmente! Corra perigo, suba o penhasco! Estes são bons conselhos na vida real. [...] Fazendo a reengenharia em tudo, inclusive em nós mesmos (CHAMPY, 1995, p. 32-3).

Fonte: Excertos da obra *Reengenharia da gerência: mandato da nova liderança*. Gerenciando a mudança na reengenharia (CHAMPY, 1995).

O autor historia as fases das recentes mudanças que atingiram a gerência, tanto do ponto de vista estrutural quanto quantitativo, evidenciadas pelas ondas de *downsizing* da gerência intermediária. Champy (1995) localiza a reengenharia como a terceira e última dessas fases, a qual impõe um veredicto de enxugamento para a gerência no momento em que promove, tal como o toyotismo, a autogestão nos níveis operacionais. À medida que a autogestão é promovida e a responsabilidade gerencial compartilhada, há uma consequente queda na quantidade de gerentes necessários (A165).

Por outro lado, Champy (1995) responsabiliza diretamente a gerência pelo sucesso ou fracasso da reengenharia empresarial, estabelecendo uma relação de causalidade entre mudança na gerência e progresso da reengenharia (A166). Tendo isso em vista, isto é, uma reengenharia empresarial de sucesso, fruto de mudanças na gerência, ele acaba por advogar a necessidade de um tipo mais radical de reengenharia: a reengenharia de si mesmo. Por essa perspectiva, não são apenas os processos de negócio e os gerenciais que precisam ser abandonados e reformulados, mas os próprios sujeitos envolvidos, quer subordinados, quer gerentes. Mude ou morra parece ser um *slogan* dos novos tempos (A167).

As consequências da radicalidade das mudanças propostas são admitidas pelo próprio autor, o qual ao mesmo tempo em que advoga as transformações, também alerta para os riscos, medos e perigos nelas envolvidos (ver **Quadro 33**).

**Quadro 33 – Temas: risco, medo, perigo**

An	Assertivas
A168	Este livro é destinado a pessoas que conheço como heróis e heroínas. São os protagonistas do grande drama central de nosso tempo – a criação de um ambiente de trabalho melhor e a produção de riqueza. Mas este drama nunca foi alvo de tanto perigo, conflito e ansiedade. Nunca foi tão intensificado pela contingência natural. E nunca teve oportunidades – pessoais e empresariais – tão vastas ou tão potencialmente recompensadoras. Este livro destina-se aos que, diante dessas realidades, estão ávidos pela batalha e determinados a vencer (CHAMPY, 1995, p. 8).
A169	“Deram-me muita autonomia. Gosto de assumir o risco envolvido, pois correr riscos gera um melhor desempenho. A ideia é minha, eu a acho ótima, e tenho o apoio de que necessito. Vou seguir em frente e vamos ver o que vai acontecer” (Gerente de empresa em processo de reengenharia) (CHAMPY, 1995, p. 121).
A170	Para nós, gerentes, nada mais parece seguro, nem nosso <i>know how</i> profissional nem nossas carreiras – e, certamente, nem nossa segurança no emprego. [...] A gerência juntou-se ao rol das profissões perigosas (CHAMPY, 1995, p. 6).
A171	A “coisa certa” de Zaffarano pareceria drástica a um gerente tradicional. Seu cargo é o de diretor de operações do armazém, mas ele está trabalhando ativamente para eliminar o cargo. (Mas não saindo da empresa: ele nos contou que depois de cortar seu atual cargo do orçamento, gostaria de “assumir o papel de recurso da empresa, ou de mentor”). “Meu objetivo é criar uma equipe de liderança do centro de distribuição suficientemente forte para gerenciar o centro de distribuição todo sem precisar de diretor”, explicou Zaffarano (CHAMPY, 1995, p. 121).

Fonte: Excertos da obra *Reengenharia da gerência: mandato da nova liderança*. Gerenciando a mudança na reengenharia (CHAMPY, 1995).

Champy (1995) metáforiza a questão recorrendo à figura do herói de um drama, ao estilo batalha, ambientado no mundo do trabalho atual, o qual é cercado de intenso perigo, conflito e ansiedade. Ele destaca a característica necessária a esse herói visando lidar com os

sentimentos conflitantes: o desejo de vitória (A168). Mobilizado por esse desejo heroico, o gerente atual, tal como alguns entrevistados pelo autor, acolhe a autonomia e o risco a ela associado, e também toma esse risco como mobilizador do desempenho (A169).

O autor alerta para a insegurança que envolve os processos de reengenharia empresarial e da gerência, processos que parecem colocar a Administração entre as profissões que correm risco, tornando evidentes três inseguranças que cercam a mesma na atualidade: (i) a do saber profissional; (ii) a da possibilidade de fazer carreira; e (iii) a do acesso e permanência no emprego (A170). Esta última insegurança, a da possibilidade do desemprego, é exemplificada por ações dos próprios gerentes que, ao deflagrarem o processo de reengenharia empresarial e gerencial, colocam como alvo o enxugamento da própria estrutura gerencial, e sugerem novos contornos e conteúdos para o trabalho gerencial, donde o cargo de chefia vira alvo de extinção (A171).

Ao investir na mudança radical em relação à estrutura de cargos das empresas, o discurso da reengenharia toca em um par de conceitos que, por décadas, apresentou-se como fulcro do trabalho gerencial: a relação autoridade-responsabilidade (ver **Quadro 34**).

**Quadro 34 – Temas: autoridade, responsabilidade**

An	Assertivas
A172	Mas quem é exatamente o gerente hoje? Como reconhecemos um gerente quando nos deparamos com um? Nas empresas que passaram genuinamente por um processo de reengenharia, a responsabilidade e a autoridade são tão amplamente distribuídas pela organização como um todo, que praticamente todos se transformam em gerentes, mesmo que apenas de seu próprio trabalho (CHAMPY, 1995, p. 3).
A173	Até a revolução da reengenharia mantém algumas pessoas com mais autoridade e responsabilidade do que outras (CHAMPY, 1995, p. 3).
A174	A mobilização começa pelo alto, com uma visão e uma ideia de empresa, mas a energia vem da transferência da autoridade e responsabilidade para os níveis mais inferiores da hierarquia, onde está a ação (CHAMPY, 1995, p. 68).
A175	A reengenharia reconhece a necessidade de estabelecer uma nítida distinção entre dois tipos de autoridade. A autoridade do cargo é a posição que a pessoa ocupa no organograma da empresa; nada informa sobre suas habilidades pessoais ou sua capacidade de liderança. A autoridade existencial, por outro lado, nasce da prática real de suas habilidades específicas e de sua capacidade de liderança em um determinado processo operacional (ou gerencial) (CHAMPY, 1995, p. 120).
A176	Temos que trocar a etérea abstração da autoridade do cargo pela realidade mais confusa da autoridade existencial. Precisamos acordar para o fato de que a autoridade não está mais em um cargo no organograma da empresa, mas na capacidade de executar um trabalho melhor para o cliente (CHAMPY, 1995, p. 27).

Fonte: Excertos da obra *Reengenharia da gerência: mandato da nova liderança*. Gerenciando a mudança na reengenharia (CHAMPY, 1995).

O discurso de Champy (1995) sugere que, quando os processos de reengenharia alteram a lógica de distribuição da autoridade-responsabilidade nas organizações, a própria identificação da gerência é dificultada. Sob a lógica da autogestão apregoada pela reengenharia, a autoridade-responsabilidade é redistribuída em todo o contexto organizacional, entre todos os níveis (A172). Isso não significa que haja uma total homogeneização da autoridade-responsabilidade nas organizações, pois Champy (1995) alerta que mesmo num contexto organizacional modificado pela reengenharia, há graus de autoridade-responsabilidade diferenciados entre os envolvidos (A173). Essa ressalva lhe parece necessária por entender que a mobilização para o processo de reengenharia tem seu início nos níveis superiores de autoridade, os altos escalões. O que ele diferencia, então, em relação à Administração tradicional, é a necessidade de maior transferência da autoridade-responsabilidade para a instância onde a reengenharia tem seu foco: a ação (A174).

Contudo, o que Champy (1995) privilegia na abordagem desse tema é a necessidade de diferenciação, num contexto de reengenharia, de dois tipos de autoridade: a autoridade do cargo e aquela nomeada por ele como autoridade existencial. A primeira está associada à autoridade tradicionalmente vinculada ao cargo; a segunda guarda relação com o contexto da ação, das operações, em que há uma relação direta com as habilidades da pessoa e sua capacidade de liderança. Por essa perspectiva, tem autoridade (existencial) quem é “hábil para” uma ou muitas coisas, e quem tem capacidade de liderar demonstrada nas situações em que se envolve (A175). Champy (1995) vai, então, ao longo da obra, afirmando a coexistência dos dois tipos de autoridade, porém, sempre pondo em destaque a autoridade existencial, oriunda da prática, associada à autogestão dos trabalhadores operacionais, mesmo admitindo a possível confusão que a mesma provoca no contexto organizacional (A176).

As drásticas mudanças apregoadas no discurso da reengenharia, que alteram as relações de autoridade-responsabilidade resultam, por conseguinte, em mudanças numa dimensão peculiar à gestão: o controle gerencial (ver **Quadro 35**).

**Quadro 35 – Tema: controle**

An	Assertivas
A177	Para realizar esta mudança, entretanto, os gerentes têm que abrir mão de algo. Não do poder (o que quer que isso signifique), mas de algo bastante preciso – o controle, ou como viemos dizendo até aqui, o comando e controle. E isso deve gerar algum medo. A sensação de estar no controle foi o mais próximo que muitos gerentes já chegaram da verdadeira satisfação pessoal ou autoridade existencial; para muitos outros, é a única coisa que fica entre eles e o pânico. Os gerentes à beira do pânico, obviamente, não sobreviverão à revolução, mas os que optarem por trabalhar a mudança podem muito bem descobrir o agradável paradoxo do controle: abrir mão dele é a melhor forma de obtê-lo. Os gerentes que se apegam

	aos sentimentos de estar no controle são como marujos que tentam aproar saltando ao mar para virar o leme. Isso faz sentido se ele estiver emperrado ou se você quiser aprender como funciona. Do contrário, é melhor dirigir o barco com uma mão leve no timão (CHAMPY, 1995, p. 120-1).
A178	O poder não está mais em caixas, em títulos, em posições. No período dos mares revoltos, essas são apenas abstrações inteligentes, lacunas eloquentes, e não valem coisa alguma. O que vale – para o poder, autoridade, responsabilidade – é o que se pode fazer individualmente, com as próprias habilidades e qualidades pessoais (CHAMPY, 1995, p. 22).
A179	Sem dúvida, perder a própria importância é um dos medos de alguns gerentes que participaram de projetos de reengenharia, mas não muitos. A perspectiva de perder o controle resulta em muito mais ansiedade do que a perspectiva de perder <i>status</i> (CHAMPY, 1995, p. 25).
A180	Precisamos adotar o grande paradoxo da vontade humana de que, muito frequentemente, em especial em momentos de grande perigo ou oportunidade, a única forma de controlar é abrir mão do controle (CHAMPY, 1995, p. 28).

Fonte: Excertos da obra *Reengenharia da gerência: mandato da nova liderança*. Gerenciando a mudança na reengenharia (CHAMPY, 1995).

Champy (1995) é recorrente na responsabilização da gerência pelas mudanças e revoluções inerentes aos processos de reengenharia. Mobilizar e trabalhar a mudança emerge como a representação mais forte do trabalho do gestor. Porém, o discurso da reengenharia insiste nas transformações na própria gerência, sendo o controle gerencial um alvo direto. Assim, a autoridade gerencial associada à tradicional condição de estar no controle, passa a ser desvalorizada; ou, encarando a questão agora de outra forma, na perspectiva da reengenharia, ter menos controle pode significar aumento do mesmo para o gerente (A177). Símbolos tradicionais de poder e controle, como títulos e posições, passam a não mais significar a posse dos mesmos, e a autoridade existencial vai ganhando mais espaço através da valorização das qualidades individuais demonstradas na ação (A178). O tema do controle emerge associado aos temas medo e insegurança, na medida em que, nos processos de reengenharia, o medo de perder prestígio e a impossibilidade de exercer o controle assolam alguns gerentes (A179). Champy (1995) conclui, então, que no contexto da reengenharia, com os riscos nele envolvidos, os gerentes se deparam com o paradoxo de ter que perder controle, caso ainda queiram controlar (A180).

Tal paradoxo aparenta se resolver pela emergência recorrente, tal como no discurso toyotista, dos temas liderança e trabalho em equipe, que emergem como novas possibilidades de ação gerencial (ver **Quadro 36**).

**Quadro 36 – Temas: liderança, equipes**

An	Assertivas
A181	Ao líder não basta ter uma visão. Um líder precisa atrair seguidores (ou, como prefiro chamá-los, “associados”), homens e mulheres capazes de se comprometer com o novo ideal (e necessidade) de foco no cliente. Mas, para o sucesso do processo de mobilização, esses seguidores também precisam se tornar líderes, encontrando sua própria noção de propósito no desafio compartilhado e disseminando o apelo e a visão da mudança (CHAMPY, 1995, p. 62).
A182	O trabalho em equipe é essencial ao nosso sucesso, especialmente na reengenharia de uma estrutura hierárquica que será transformada em uma estrutura de equipes de trabalho autogeridas (CHAMPY, 1995, p. 65).
A183	Temos que jogar fora nossa forma monística de raciocínio e nos acostumarmos com uma forma pluralista de raciocínio. [...] Precisamos deixar de pensar em departamentos com uma única função e passar a pensar em equipes polivalentes (CHAMPY, 1995, p. 28).
A184	Uma organização de líderes onde todos compartilham da mesma visão e propósito, pode ser uma força poderosa. Porém, para que essa nova organização funcione, todos os que fazem parte dela devem ser responsáveis por um trabalho real, um trabalho que focalize a transformação da visão e do propósito em realidade – em suma, que focalize a reengenharia (CHAMPY, 1995, p. 65).
A185	Os melhores líderes são os melhores comunicadores. Você precisa se posicionar diante de seus funcionários com uma história consistente e muito bem contada, que eles entendam, aceitem e coloquem em prática (CHAMPY, 1995, p. 67).

Fonte: Excertos da obra *Reengenharia da gerência: mandato da nova liderança*. Gerenciando a mudança na reengenharia (CHAMPY, 1995).

Por essa nova perspectiva, os gerentes controladores são discursivamente substituídos por líderes visionários que têm, não abaixo, mas atrás ou ao lado de si, seguidores comprometidos. O comprometimento, nesse novo contexto, em geral não é nem com o trabalho realizado pelo trabalhador – um seguidor associado, no discurso da reengenharia – ou mesmo com outra pessoa como o seu chefe, mas com instâncias abstratas, tais como: (i) a visão empresarial; ou (ii) o cliente, uma dimensão categórica mercadológica. A liderança é evocada em sentido totalizante, isto é, não apenas os gerentes remanescentes devem se tornar líderes, após a reengenharia, mas também todos os envolvidos devem se perceber e atuar como líderes mobilizadores e promotores das mudanças necessárias (A181).

Um todo autoliderado necessariamente altera a lógica estrutural hierárquica da Administração tradicional, tendo-se, agora, no conceito de equipe, um novo modelo estrutural. Assim como o toyotismo pensa a polivalência ao nível do trabalhador individual, o discurso da reengenharia também recorre a esse conceito e amplia sua aplicação agora para o nível das equipes de trabalho. Champy (1995) defende, então, a substituição da especialização

departamental, própria à Administração tradicional, por equipes polivalentes, sob a perspectiva de um pensamento pluralista (A182, A183).

Novamente, quando o discurso da reengenharia trata de temas como liderança e equipes, é a instância da ação, da prática, ou do trabalho real, como argumenta Champy (1995), que se tem em vista. O trabalho real passa a ser organizado, então, em uma organização de líderes que têm no compartilhar de visão e propósitos sua principal força (A184). Contudo, Champy (1995) parece destacar alguns líderes entre os líderes, como os principais responsáveis pelas mudanças que atingem o nível prático operacional. A esses “melhores líderes”, ele adiciona a responsabilidade da boa comunicação, que faz entender, faz aceitar, e faz praticar as mudanças (A185). A esses líderes comunicadores é delegado um trabalho especial que, diferentemente da responsabilidade vigente sob a Administração tradicional, de conduzir ao desempenho através de uma relação de mando e subordinação, os novos gerentes-líderes tornam-se responsáveis por agir sobre a cultura, o comportamento e os valores (ver **Quadro 37**).

Champy (1995) responsabiliza a gerência pelo desenvolvimento de princípios norteadores do comportamento que possibilitem modelar o tipo de cultura desejada (A186). O autor recorre à metáfora da cultura, primeiro no sentido ligado à agricultura (A187, A188), para depois abordá-la em sua inscrição antropológica (A189, A191). Pela metáfora agrícola, a organização é tomada como um jardim que deve ser preservado daquilo que pode prejudicá-lo, no caso da organização em processo de reengenharia, seriam as “ervas daninhas” da desconfiança, desrespeito e falta de cooperação (A187). Neste tema da cultura, a relação autoridade-responsabilidade é novamente evocada, sendo a cultura tomada como uma “coisa” que deve ser testada quanto à capacidade de aceitação das novas formas de exercício da autoridade-responsabilidade (A188).

**Quadro 37 – Temas: cultura, comportamento, valores**

An	Assertivas
A186	Que tipo de cultura desejamos ter? A cultura, os valores e o comportamento exigem dos gerentes o desenvolvimento de um conjunto de princípios de comportamento desejado (CHAMPY, 1995, p. 35).
A187	Para os gerentes, a moral dessa história é clara – cultive sua cultura. Só uma cultura muito forte, constantemente cultivada, pode evitar que as ervas daninhas da desconfiança, desrespeito e falta de cooperativismo tomem conta do jardim (CHAMPY, 1995, p. 86).
A188	Da mesma forma que os gerentes de empresas precisam preparar seus associados para a provação da reengenharia, os gerentes de todos os níveis devem testar cuidadosamente a cultura na qual estão

	trabalhando, a fim de verificar sua capacidade de aceitar a autoridade e responsabilidade amplamente disseminadas. Algumas culturas aceitam a mudança melhor do que outras: elas exigirão relativamente pouco cultivo. Outras exigirão preparação, lavragem da terra, sua fertilização e a eliminação, sempre alerta, das ervas daninhas (CHAMPY, 1995, p. 123).
A189	Questão existencial para os gerentes atuais: como mudar a cultura de nossa empresa e de que forma. [...] Os valores se transformam nos elementos estruturais mais importantes da empresa. Por quê? Os valores são o elo entre a emoção e o comportamento, a conexão entre o que sentimos e o que fazemos. Os valores instruem nossos sentimentos para que não precisemos sempre parar e pensar antes de tomar uma atitude. [...] Os valores são nossos instrumentos de navegação morais. Também são os instrumentos de navegação morais da empresa (CHAMPY, 1995, p. 79-80).
A190	Em muitas empresas, estamos nos referindo a uma legítima viagem a um Novo Mundo. Os gerentes não podem obrigar ninguém a fazer essa viagem. No máximo, podem mostrar o caminho – isto é, podem ser um “modelo” de comportamento, possibilitando e educando, prolongando o que já existe ou o que esperam que exista. Em outras palavras, primeiro, os gerentes devem modificar a si mesmos. Precisam iniciar a viagem experimental, abandonar o perfeccionismo e adotar a melhoria incansável; precisam ter fé em seus companheiros; precisam ouvir a voz das pessoas; precisam aprender a melhorar através do “melhor pessoal”; precisam desistir da segurança de organogramas metódicos; precisam mergulhar na cultura da disposição aprendida e da responsabilidade individual; finalmente, precisam abrir mão do controle para adquiri-lo. Os gerentes que não conseguem se desvencilhar dos antigos meios e adotar os novos não serão gerentes por muito tempo (CHAMPY, 1995, p. 35).
A191	Fico tentado a abordar aqui a “alta” gerência, a gerência principal ou a gerência “sênior”. Não há dúvidas em minha mente, ou na mente de qualquer outro reengenheiro, de que a mudança cultural tem que começar pelos gerentes empreendedores. [...] Uma revolução na forma como as pessoas se conectam umas com as outras e com o seu trabalho; uma revolução no significado que fazem e do que são. E, em seguida, é claro, há a lei dos valores ruins expulsando os bons. Portanto, os gerentes precisam continuar ensinando-os, colocando-os em prática, vivendo-os (CHAMPY, 1995, p. 92).

Fonte: Excertos da obra *Reengenharia da gerência: mandato da nova liderança. Gerenciando a mudança na reengenharia* (CHAMPY, 1995).

Já quando utiliza a metáfora da cultura em sentido antropológico, Champy (1995) é recorrente quanto ao tema valores. Ele defende a necessidade de alinhamento dos valores pessoais aos da empresa, e responsabiliza a gerência pela inculcação desses novos valores. Em lugar dos antigos organogramas, que objetivamente estabeleciam o *status* dos indivíduos e as relações de autoridade-responsabilidade nas organizações, na nova cultura, implantada como uma espécie de suporte subjetivo da reengenharia, os principais elementos estruturais passam a ser os valores. Champy (1995) justifica a atenção que a gerência deve dar para a implantação de valores, visando torná-los determinantes da conduta pessoal, pelo fato de entender que, uma vez arraigados, os valores dispensam até mesmo o pensamento como antecedente da ação. Mais que isso, através da recorrente metáfora da navegação, o autor eleva os valores ao *status* de instrumentos náuticos morais dos indivíduos e, paralelamente, incorre numa antropomorfização das organizações, atribuindo também a elas a possibilidade de ter uma moral regida por valores (A189).

O tema da cultura emerge, então, no discurso da reengenharia, como o caminho para que todos adentrem num novo mundo. Para que isso ocorra, Champy (1995) faz prescrições para o trabalho gerencial. O gerente se torna, em suas prescrições, um modelador de comportamento, um educador e ouvinte atento dos seus “alunos”, um perseguidor de melhorias, e, acima de tudo, alguém capaz de abandonar os fundamentos e as formas anteriores do trabalho gerencial. Neste ponto, o do abandono do “passado”, Champy (1995) é incisivo, e pronuncia um veredito para a gerência (A190). Nesse novo contexto, o autor caracteriza os gerentes ocupantes dos altos postos como gerentes empreendedores, aos quais se demanda o papel de promotores de revoluções, que ensinam continuamente o caminho aos subordinados, e os conscientiza da necessidade de mudança de valores, e mesmo de significado da sua ação e da sua identidade (A191).

Finalmente, o discurso da reengenharia se sustenta na lógica da experimentação constante, tendo em vista os resultados a serem alcançados pela empresa (ver **Quadro 38**).

**Quadro 38 – Temas: experimentação, resultados**

An	Assertivas
A192	Temos que deixar para trás o pensamento organizacional perfeccionista, com sua fé em uma forma eterna e universalmente correta de fazer as coisas. Ao invés disso, nosso pensamento deve ser radicalmente experimental (CHAMPY, 1995, p. 26).
A193	A gerência pela experimentação demanda coragem e muito cuidado. Seu questionamento tem que ser constante, uma comparação inflexível entre o que você queria e o que você conseguiu. Você precisa aprender com as comparações, e depois aprender a agir segundo o que aprendeu. A não ser que possa submeter seus processos decisórios a um julgamento implacável e contínuo pelos resultados, todos os seus movimentos serão apenas investidas aleatórias no escuro, que mais cedo ou mais tarde irão jogá-lo contra a parede (CHAMPY, 1995, p. 124).
A194	[Deve-se ter] uma mente acessível na convicção de que o veredito sobre qualquer curso de ação é obtido não pela Ciência, nem pela Razão, nem pela Tecnologia, nem mesmo pela opinião pública (pesquisa de mercado), mas pelos resultados (CHAMPY, 1995, p. 31).
A195	Mas nem sempre os processos gerenciais são tangíveis. Podemos ver algumas de suas manifestações nos relatórios das avaliações, nos meios de comunicação e nos comportamentos – mas nem sempre o resultado desses processos e seu efeito nos lucros da empresa são tão imediatos. E já que é difícil vê-los e eles não proporcionam a gratificação imediata dos resultados, às vezes perdemos o interesse em seu redesenho. Cuidado: precisamos de mais disciplina na reengenharia dos processos gerenciais do que na reengenharia dos processos operacionais (CHAMPY, 1995, p. 153).
A196	[Reengenharia] é uma forma de experimentalismo radical, de invenção e reinvenção, constantemente verificada pela realidade da lucratividade (CHAMPY, 1995, p. 30).

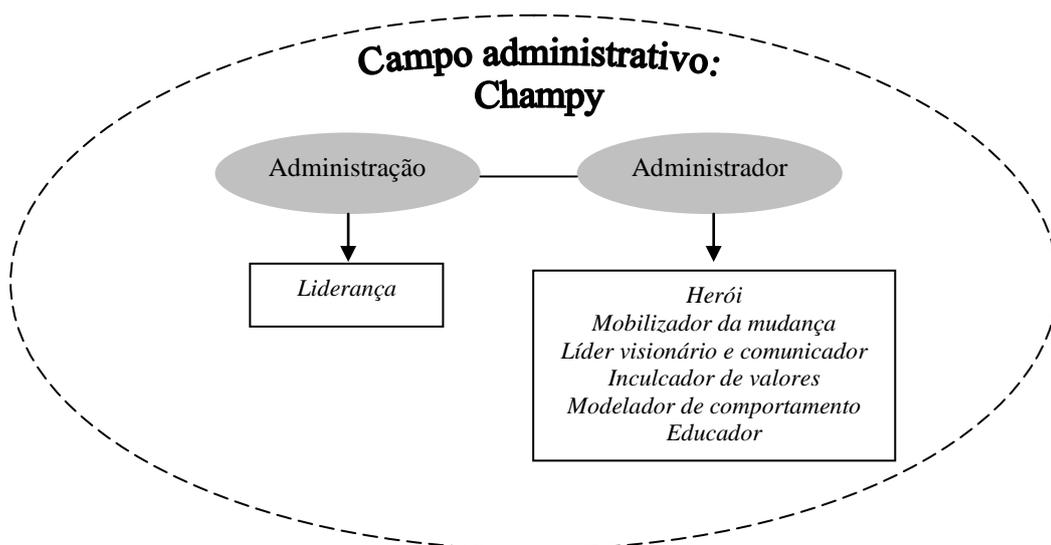
Fonte: Excertos da obra *Reengenharia da gerência: mandato da nova liderança. Gerenciando a mudança na reengenharia* (CHAMPY, 1995).

O que autores como Drucker (1975) colocam como prática, ação e experiência, no discurso da reengenharia se apresenta sob a ideia de experimentação. Champy (1995) parece condenar a *the best way* taylorista e propõe pensamento e práticas constantemente experimentais, não no sentido da busca da melhor maneira de realização do trabalho, mas no sentido de alcance dos melhores resultados (A192). A lógica finalista é afirmada como principal critério para a gestão, donde o que se tem em vista alcançar se torna tanto o ponto de partida quanto o de chegada, além de única instância de julgamento da práxis gerencial (A193, A194).

Champy (1995) apresenta, então, com clareza, os resultados que se espera da ação gerencial: trata-se da lucratividade do negócio. Neste ponto, o autor reconhece a dificuldade de aferição da contribuição do redesenho dos processos gerenciais sobre o aumento da lucratividade. Esse é um motivo, em sua opinião, para não se descuidar da reengenharia da gerência, a qual ele define, tal como a reengenharia operacional, como um contínuo movimento de transformação, que tem sua eficácia julgada pelos níveis de lucratividade alcançados (A195, A196).

Os principais temas utilizados por Champy (1995) para caracterizar a (nova) Administração e o (novo) Administrador, sob a reengenharia, são apresentados na **Figura 12**:

**Figura 12 – Concepções de Administração e Administrador em Champy**



Fonte: Elaborada pela autora.

### 3.7 A Administração e o Administrador no discurso de Mintzberg

*Gerentes têm de tornar-se proficientes em sua superficialidade. Diz-se que um especialista é alguém que sabe mais e mais sobre cada vez menos assuntos, até finalmente saber tudo sobre nada. O problema do gerente é o oposto: saber cada vez menos sobre cada vez mais assuntos, até finalmente saber nada sobre tudo.*

Mintzberg, tradução livre

*As aspas em 'ciências da gestão' indicam aqui o caráter particular do conhecimento produzido no domínio da gestão, cuja epistemologia não é evidente.*

Gaulejac

Mintzberg é um autor contemporâneo cujas ideias são frequentemente consideradas revolucionárias em virtude da crítica veemente que faz à definição do trabalho da gerência proposta por Fayol, e também por ser um crítico contundente aos modelos tradicionais de formação de administradores, em especial os MBAs.

A obra escolhida para diálogo com as ideias de Mintzberg foi *Managing*, livro em que ele revisita o tema da sua clássica publicação, *The Nature of the Managerial Work*, lançada em 1973, com os resultados do seu doutorado. Segundo Mintzberg (2009), *The Nature of the Managerial Work* resultou de um estudo de campo de uma semana mergulhado na vida de trabalho de cinco executivos seniores. Já *Managing* socializa suas compreensões sobre um estudo realizado com 29 gerentes, de todos os tipos, durante um dia de trabalho. Sobre esse dia de trabalho, Mintzberg (2009) afirma que observou, entrevistou, revisou seus diários de uma semana ou mês de trabalho, para interpretar, em termos conceituais, o que estava acontecendo com eles.

Em *Managing*, Mintzberg (2009) se propõe algumas questões norteadoras, tais como: a) os gerentes estão muito ocupados gerenciando, para contemplar o sentido do *management*?; b) os líderes são realmente mais importantes que os gerentes?; c) por que a gestão é tão frenética?; e d) pode a gestão ficar restrita aos gerentes? A partir dessas questões, alguns temas se destacam no pensamento de Mintzberg (2009) a respeito de suas concepções de Administração e Administrador.

Inicialmente, é interessante observar a emergência de um tema também destacado por Fayol (1989), autor cujas ideias sobre o trabalho do Administrador Mintzberg (2009) questiona: a indefinição da Administração (ver **Quadro 39**).

Em Mintzberg (2009), o tema indefinição se apresenta associado à ideia de confusão, mistérios, dilemas, ou mesmo paradoxo (A197, A198). O autor descreve o passar a “estar gerente” como uma situação que provoca confusão no recém-gestor, confusão que guarda relação com o fato deste deixar de realizar atividades específicas, para gerenciar aqueles que agora realizam este trabalho (A197). Assim, o trabalho gerencial emerge cercado por uma espécie de liberdade, que permite a cada um fazer o trabalho à maneira que melhor lhe parece, mas, por essa mesma razão, vira fonte de dilema e mistérios não resolvíveis, evidenciando a impossibilidade de formulação exata da gestão (A198).

**Quadro 39 – Temas: indefinição, confusão**

An	Assertivas
A197	Ontem você estava tocando flauta ou fazendo uma cirurgia; hoje você se encontra gerenciando pessoas que fazem essas coisas. Tudo mudou. Mesmo assim você está sozinho, confuso (MINTZBERG, 2009, p. 3).
A198	Gerentes são apenas tão bons quanto sua habilidade de resolver as coisas ponderadamente a seu próprio modo. Repetindo, esta é uma função de paradoxos, dilemas e mistérios que não podem ser resolvidos. O único resultado garantido de qualquer fórmula de gerência é o fracasso (MINTZBERG, 2009, p. 16).
A199	Descobrir o que os gerentes fazem não é o problema; o problema é interpretar isso. Como entender a vasta diversidade de atividades que constituem a gerência? (MINTZBERG, 2009, p. 1).
A200	Será que os gerentes estão ocupados demais gerenciando para contemplar o significado da gerência? (MINTZBERG, 2009, p. 2).
A201	Por anos tenho perguntado a grupos de pessoas neste cargo, “O que aconteceu no dia em que você se tornou gerente?” A resposta é quase sempre a mesma: olham-me perplexos, encolhem os ombros, e finalmente fazem comentários tais como: “Nada” (MINTZBERG, 2009, p. 3).
A202	Pouco da prática de gerência foi fielmente codificada, que dirá certificada quanto a sua efetividade. É por esse motivo que Hill achava que as pessoas “tinham de agir como gerentes antes que entendessem o que era a função” [Dados da pesquisa, 2003, p. 45] (MINTZBERG, 2009, p. 11).

Fonte: Excertos da obra *Managing* (MINTZBERG, 2009, tradução livre).

Levando em conta tais dificuldades, Mintzberg (2009) conclui que o problema não está em identificar e descrever o que os gerentes realmente fazem; mas sim em compreender o significado dessas ações (A199). Ele considera a possibilidade do nível de ocupação dos

gestores lhes roubar a condição de reflexão sobre o significado do próprio trabalho (A200). A indefinição e confusão que cercam a Administração e o trabalho do Administrador são exemplificadas por Mintzberg (2009) com a dificuldade de identificação, por aqueles que assumem a gerência, daquilo que caracterizaria uma mudança em suas atuações profissionais quando passam a ser gerentes (A201). Tal dificuldade parece estar associada, para Mintzberg (2009), com a falta de conhecimento codificado e validado sobre a gerência, fato que levou um de seus sujeitos de pesquisa a defender a ideia de que antes se pratica a gerência, para depois tentar compreender o que ela significa (A202).

Contudo, a despeito da indefinição que cerca a Administração, Mintzberg (2009), a partir dos seus dados de pesquisa, enfatiza que algumas características do trabalho do Administrador são plenamente identificáveis: trata-se de um trabalho imerso num ritmo frenético, com boas doses de fragmentação e descontinuidade (ver **Quadro 40**).

**Quadro 40 – Temas: ritmo, movimento, descontinuidade**

An	Assertivas
A203	Características [da gerência] agora e outrora: o ritmo contínuo da gerência; a brevidade e variedade de suas atividades; a fragmentação e descontinuidade do trabalho; o direcionamento para a ação (MINTZBERG, 2009, p. 18).
A204	Observe alguns gerentes trabalhando e você provavelmente achará algo muito diferente (de um maestro no palco; um trabalho bem ordenado, aparentemente cuidadosamente controlado): um ritmo acelerado, muitas interrupções, mais respondendo do que iniciando (MINTZBERG, 2009, p. 17).
A205	Por que gerentes apresentam tais ritmos e cargas de trabalho? Uma razão é a inerente natureza indefinida do trabalho. Cada gerente é responsável pelo sucesso da unidade, porém não há marcos palpáveis onde ele possa parar e dizer, “agora meu trabalho está terminado”. O engenheiro termina o projeto de uma ponte em um determinado dia; o advogado ganha ou perde uma causa em algum momento no tempo. O gestor, em contraste, deve sempre continuar, apesar de nunca estar certo de que o sucesso realmente já está assegurado, ou se tudo está desmoronando. Como resultado, gerenciar é um trabalho com uma preocupação perpétua: o gerente nunca tem a liberdade de esquecer o trabalho, nunca tem o prazer de saber, mesmo temporariamente, que não há nada mais por fazer (MINTZBERG, 2009, p. 20).
A206	A maior parte do trabalho na sociedade envolve especialização e concentração. [...] Gerentes não podem esperar tal concentração de esforços (MINTZBERG, 2009, p. 20).
A207	O que é mais surpreendente é que as atividades significantes parecem estar entremeadas com o mundano sem nenhum padrão em particular; assim, o gerente deve estar preparado para mudar de humor rapidamente e frequentemente (MINTZBERG, 2009, p. 21).
A208	O que encontramos nesse trabalho é uma boa parcela de fragmentação, além de muita interrupção (MINTZBERG, 2009, p. 21).

A209	Houve evidência de que eles (gerentes) às vezes preferiram as interrupções e negaram a si mesmos algum tempo livre (MINTZBERG, 2009, p. 22).
------	--

Fonte: Excertos da obra *Managing* (MINTZBERG, 2009, tradução livre).

Mintzberg (2009) destaca que essas são características perenes da gerência: já eram antes, à época em que realizou sua pesquisa doutoral, na década de 1970, e ainda continuam a sê-lo, neste novo século, mais de três décadas depois. Além do ritmo frenético, Mintzberg (2009) afirma que as atividades do gerente são marcadas pela brevidade, descontinuidade, variedade, fragmentação, e, principalmente, muita interrupção (A203, A204, A208). O autor discorda da clássica imagem do gerente como um profissional envolvido num trabalho bem ordenado, estável, e sob controle; ao contrário, percebeu, *in loco*, uma realidade marcada pelo movimento constante, movimento este que nem sempre é deflagrado pelo “gerente-maestro”, o qual, independente disso, tem que se envolver responsivamente na movimentação a sua volta (A204).

Assim, ele narra o gerente como alguém que não para, que deve estar “sempre indo”, que precisa se manter permanentemente “em marcha”. Ao refletir sobre esse ritmo constante e impiedoso, Mintzberg (2009) avalia que uma possível razão para tal frenesi profissional seja a já citada indefinição que cerca a Administração, pelo fato desta última só se validar pelo resultado alcançado, pelo sucesso do *locus* que é gerenciado; o que levaria o gerente a estar sempre se movimentando em direção ao resultado esperado (A205). Refém do resultado, o trabalho gerencial se caracteriza pela dispersão de esforços, pois, ao contrário de um trabalho especializado, que tem início, meio e fim, e que requer uma concentração de esforços em etapas já conhecidas, a narrativa de Mintzberg (2009) sobre o trabalho da gerência guarda a marca de uma contraditória dispersão, não em relação aos objetivos da gestão, mas uma dispersão ou descontinuidade em relação a padrões para desempenho deste trabalho, ou mesmo de oscilações nas emoções daquele que gerencia (A206, A207). Com um ritmo próprio, o trabalho gerencial é recorrentemente descrito por Mintzberg (2009) como algo fragmentário e excessivamente marcado por interrupções, as quais os gerentes acabam tomando como naturais ou como incorporadas às suas existências (A208, A209).

A recorrência do tema ritmo é em grande parte explicada pela forte ênfase dada por Mintzberg (2009) ao tema prática, que por vezes emerge como experiência ou ação (ver **Quadro 41**). Trata-se, então, de um trabalho diretamente ligado à ação, daí a importância do movimento constante, do manter-se “sempre indo”.

**Quadro 41 – Temas: ação, prática, experiência**

An	Assertivas
A210	Gerentes gostam de ação – atividades que se movem, mudam, fluem, são palpáveis, atuais, não rotineiras (MINTZBERG, 2009, p. 23).
A211	Folclore: o gerente é um planejador ponderador e sistemático. Fatos: estudo após estudo tem mostrado que: (a) gerentes trabalham em um ritmo contínuo; (b) suas atividades são tipicamente caracterizadas por brevidade, variedade, fragmentação e descontinuidade; e (c) são fortemente direcionados para a ação (MINTZBERG, 2009, p. 19).
A212	A gerência pode ser vista acontecendo em um triângulo onde arte, habilidade, e o uso da ciência se encontram. A arte traz as ideias e a integração; a habilidade faz as conexões, construídas em experiências palpáveis; e a ciência provê a ordem, através de análises sistemáticas do conhecimento (MINTZBERG, 2009, p. 10).
A213	Muito do trabalho que pode ser programado em uma organização não necessita ser diretamente supervisionado por gerentes; especialistas podem fazê-lo. Isso deixa os gerentes com a maior parte do trabalho intrincado – os problemas intratáveis, as conexões complicadas. É isso o que faz a prática da gerência tão fundamentalmente “branda”, e porque rótulos tais como experiência, intuição, julgamento e sabedoria são tão comumente usados para descrevê-la. Junte uma boa dose de habilidade com o toque certo de arte e um pouco de ciência, e você terá um trabalho que é acima de tudo uma <i>prática</i> (MINTZBERG, 2009, p. 10).
A214	A gerência é importante para qualquer um afetado por sua prática, o que em nosso mundo de organizações significa todos nós. Precisamos entendê-la melhor para que possa ser mais bem praticada (MINTZBERG, 2009, p. 2).

Fonte: Excertos da obra *Managing* (MINTZBERG, 2009, tradução livre).

Mintzberg (2009) observa que os gerentes gostam da ação, desta ação que representa movimento e mudança, donde a rotina emerge como algo evitado por eles. Ele reafirma alguns dos “folclores” e “fatos” citados em sua obra *The Nature of the Managerial Work* (1973), como, por exemplo, o “folclore” de considerar o gerente um planejador sistemático. O que ele considera fato é o imperativo da ação, do aqui e agora no trabalho gerencial, ação que demanda ritmo, brevidade, descontinuidade, dispersão etc. (A210, A211).

A instância da experiência ganha destaque na narrativa de Mintzberg (2009). É a partir dela que ele organiza temas controversos que cercam a tentativa de definição da Administração, como, por exemplo: ciência, arte ou habilidade. Ao longo da obra, ele se questiona se a gerência seria ciência, arte ou habilidade, e conclui a questão recorrendo ao conceito de experiência como *locus* de síntese dessas três dimensões. Para Mintzberg (2009), Administração não é ciência, mas precisa recorrer à maneira científica de criar conhecimento, através de conceitos como ordem e análise sistemática. Não é uma arte em si mesma, mas

aproveita da arte o momento artístico da inspiração, do buscar ideias e integrá-las visando algo que será transformado pelo movimento de criação. E, ainda, em sua visão, a habilidade é necessária à gerência, para criar as “pontes”, as necessárias ligações demandadas por situações reais e identificáveis no cotidiano organizacional (A212).

É especialmente nesse espaço de estabelecimento das conexões em situações complexas do dia a dia das organizações que Mintzberg (2009) localiza a gerência e o fazer desta. Ele dispensa discursivamente o gerente do trabalho rotineiro e programado, por entender que os especialistas podem fazê-lo; e reserva para a gerência um trabalho até certo ponto “fluido” e subjetivo, por se ligar a dimensões abstratas como intuição, julgamento, sabedoria. Assim, a prática emerge como o espaço por excelência em que todas essas dimensões – ciência, habilidade, arte, intuição, sabedoria etc. – se tornam necessárias, convergem entre si, e ganham sentido no trabalho gerencial (A213). Ele admite, ainda, que a gerência não é uma prática qualquer, uma vez que as consequências da mesma recaem sobre todos na sociedade (A214). Destaca-se, porém, que o alcance de tais consequências é grande em virtude do contexto, da situação em que ela se dá: o mundo das organizações (ver **Quadro 42**).

A partir de suas observações, Mintzberg (2009) conclui que o contexto é uma categoria definitiva para se compreender a gerência. Ele descarta qualquer possibilidade de se conceber a gerência como ciência, e até mesmo como profissão, pelo fato da mesma estar refém do contexto, sendo, portanto, melhor definida como uma espécie de “prática situacional” (A215). O contexto passa a ser, então, a instância definidora da gerência, de sua validade, de seu êxito, sendo as organizações o contexto por excelência da prática (situacional) gerencial. Elas, as organizações, são as que “dão a pauta do dia” da gerência, à medida que as coisas ocorrem, inserindo a gerência num movimento de ação-reação (A216).

**Quadro 42 – Temas: contexto, situação**

An	Assertivas
A215	Após anos procurando esses Santos Graais, é hora de reconhecer que a gerência nem é uma ciência nem uma profissão; é uma prática, aprendida primeiramente através da experiência, e arraigada em um contexto (MINTZBERG, 2009, p. 9).
A216	A ciência tem a ver com o desenvolvimento de um conhecimento sistemático através da pesquisa. Não é esse o propósito da gerência, que tem a ver com ajudar a executar coisas em organizações. A gerência nem sequer é uma ciência aplicada, porque isso ainda assim é ciência. A gerência certamente <i>aplica</i> ciência: gerentes têm de usar todo o conhecimento de que puderem dispor. E eles certamente usam análises, arraigadas no método científico (significando aqui prova científica mais do que descoberta científica). Mas gerência efetiva depende mais da arte, e está especialmente arraigada na habilidade. A

	arte produz os “lampejos” e as “visões”, baseados na intuição. (Peter Drucker escreveu em 1954 que “os dias do gerente ‘intuitivo’ estão contados” [p.93]. Meio século depois, ainda estamos contando.) E a habilidade tem a ver com aprender com a experiência – resolvendo as situações conforme forem aparecendo (MINTZBERG, 2009, p. 10).
A217	Por causa de seu conhecimento codificado, engenharia e medicina devem ser aprendidas formalmente. Assim o especialista treinado pode quase sempre superar o desempenho de um leigo. Em gerência não é bem assim. Poucos de nós confiaríamos em um médico ou engenheiro intuitivo, sem nenhum treinamento formal. No entanto confiamos em todo tipo de gerente que nunca passou um dia em uma aula de gerência (e mostramos desconfiança em relação a muitos que passaram dois anos). O que realmente existe em relação à gerência é uma boa dose de conhecimento <i>tácito</i> . Porém <i>tácito</i> não significa facilmente acessível, motivo pelo qual a prática tem de ser dominada no trabalho, através da aprendizagem, da assistência e da experiência direta. Além disso, boa parte desse tipo de conhecimento se desenvolve em um contexto – a situação que se apresenta naquele momento – significando que o aprendizado não pode ser facilmente levado de um trabalho de gerência para outro, frequentemente nem mesmo de uma função em particular para outra dentro de uma mesma organização. Muito menos de uma organização para outra ou de um tipo de negócio para outro (MINTZBERG, 2009, p. 12).
A218	Diz-se que também a engenharia não é uma ciência ou uma ciência aplicada, mas sim uma prática em si. No entanto, a engenharia aplica bastante ciência, codificada e certificada de sua efetividade. Portanto pode ser chamada de profissão, o que significa que pode ser ensinada antes da prática, fora de contexto. De certo modo, uma ponte é uma ponte, ou pelo menos aço é aço, mesmo se seu uso tiver de ser adaptado às circunstâncias. O mesmo pode ser dito sobre a medicina. Mas não sobre a gerência (MINTZBERG, 2009, p. 10-1).
A219	O gestor, pela definição usada aqui, é alguém responsável por uma organização como um todo ou por uma parte identificável dela. [...] Gerentes têm de conhecer bastante, principalmente sobre seus contextos específicos, e têm de tomar decisões baseadas nesse conhecimento. Mas especialmente em grandes organizações e naquelas onde há muito “trabalho intelectual”, o gerente deve ajudar a extrair o melhor das outras pessoas, para que possam conhecer melhor, decidir melhor e agir melhor (MINTZBERG, 2009, p. 12).
A220	Não existe “a melhor forma” de gerenciar; depende da situação (MINTZBERG, 2009, p. 10).
A221	Gerentes parecem adotar padrões de atividade em particular por causa da natureza de seu trabalho. É um ambiente de estímulo e resposta, que encoraja o encarregado a uma clara preferência pela ação ativa. As pressões do ambiente de gerência não encorajam o desenvolvimento de planejadores ponderadores, a despeito da literatura clássica. Este trabalho cria manipuladores adaptáveis de informações que preferem a situação ativa e concreta (MINTZBERG, 2009, p. 25).

Fonte: Excertos da obra *Managing* (MINTZBERG, 2009, tradução livre).

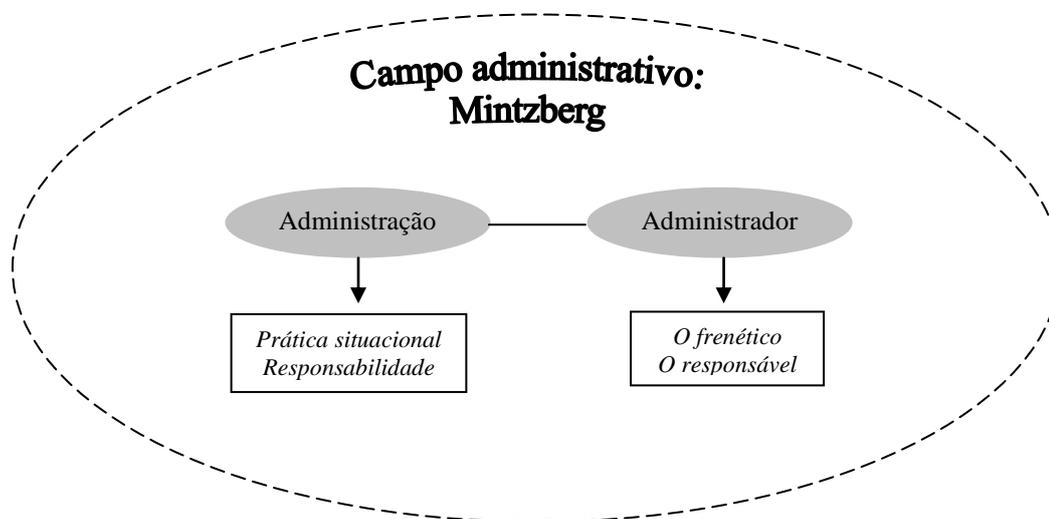
Para melhor discernir o que vem a ser (ou não ser) a gerência, Mintzberg (2009) recorre a comparações com outros campos do saber. Ele localiza, por exemplo, na engenharia e na medicina, características não aplicáveis à gerência, como um conhecimento codificado, explícito, que pode ser formalmente repassado. Em lugar disso, ele relaciona à gerência um conhecimento tácito, o qual só pode ser construído e socializado em um contexto específico, contexto que se apresenta como promotor e receptor deste conhecimento (A217).

Prosseguindo com suas análises comparativas da Administração com a engenharia e a medicina, ele afirma que a Administração não pode ser considerada uma profissão pelo fato de se achar refém desta “prática situacional”, enquanto aquelas podem ser ensinadas antes da prática, isto é, fora de um contexto (A218).

É a partir da compreensão dessas especificidades da gerência que Mintzberg (2009) socializa sua concepção sobre o gestor, apresentando-o como aquele que tem como certo apenas o ser responsável pelo contexto que lhe foi confiado. Torna-se claro para Mintzberg (2009) que o conhecimento correspondente à formação gerencial é o conhecimento do contexto, da situação em que se envolve no aqui e no agora, donde temas recorrentes na Administração contemporânea, como o da tomada de decisões, emergem como um fazer gerencial, todavia condicionado por um contexto específico (A219). Por este caminho de interpretação sobre o que viu e ouviu durante sua pesquisa, Mintzberg (2009) conclui que “não existe a ‘melhor forma’ de gerenciar; [porque] depende da situação” (A220).

As organizações, ou parte delas, passam, então, a ser descritas pelo autor como um ambiente de estímulo-resposta de um trabalho gerencial totalmente focado na ação. É por essa razão que Mintzberg (2009) insiste na crítica à Administração tradicional, por entender que as demandas do ambiente que cerca o gerente não favorecem práticas “estabilizadoras”, como a do planejamento. Ao contrário, tais pressões ambientais transformam os gerentes em “senhores da ação”, do momentâneo, do instantâneo (A221). É assim que os gerentes se tornam “possuidores” de um conhecimento frenético e superficial, uma vez que se ocupam apenas com essa adaptação circunstanciada de informações. A **Figura 13** sintetiza as concepções de Administração e Administrador identificadas na obra de Mintzberg (2009):

**Figura 13 – Concepções de Administração e Administrador em Mintzberg**



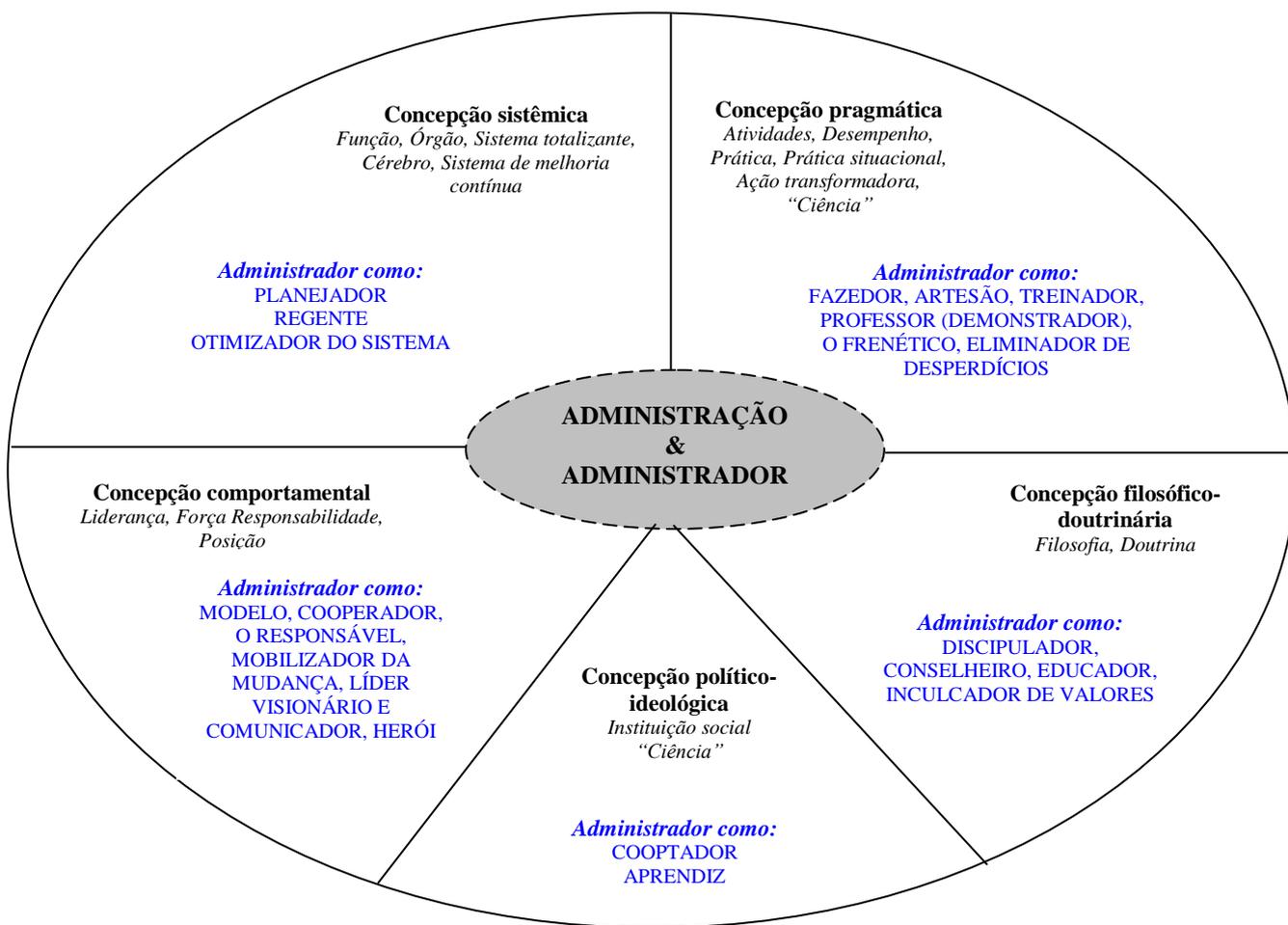
Fonte: Elaborada pela autora.

### 3.8 Síntese das concepções da literatura

Tomados em conjunto, os temas recorrentes nos autores estudados compõem universos representacionais da Administração e do Administrador que podem ser sintetizados em categorias de concepções, conforme apresentado na **Figura 14**.

A figura apresenta os cinco grupos de concepções da Administração, identificados no diálogo reflexivo com a literatura (concepção sistêmica; concepção pragmática; concepção filosófico-doutrinária; concepção comportamental; concepção política), e as representações de Administrador correspondentes a cada concepção.

**Figura 14 – Síntese das concepções de Administração e Administrador na literatura pesquisada**



Fonte: Elaborada pela autora.

A linguagem sistêmica é recorrente na totalidade dos autores estudados. Contudo, a **concepção sistêmica** é diretamente assumida em Fayol (1989), Drucker (1975), Ohno (1997) e Deming (1990). Como explicitado anteriormente, essa concepção emerge

predominantemente através de um discurso que tende a tomar a Administração como uma função, ou um órgão específico, que integra uma organização entendida como organismo vivo. Porém, por vezes a Administração é apresentada como sendo o próprio sistema, preferencialmente um sistema total, global. Nesta categoria de concepção, o Administrador tende a ser identificado como planejador, regente e otimizador do sistema.

A **concepção pragmática** emerge de maneira bastante expressiva na quase totalidade dos autores examinados. Ela se torna identificável através de um discurso que, ao tentar definir a Administração, utiliza com frequência termos como ação, prática, atividades, tarefas, e desempenho. Por vezes, esta ação – ou prática – é adjetivada como transformadora e situacional, por exemplo, dando os contornos com que cada autor vai qualificando a Administração como algo pragmático. O tema “ciência” também integra as concepções pragmáticas, apenas no sentido evocado por Mintzberg (2009), de que algum resultado da ciência é pragmaticamente utilizado pela Administração. Os autores que concebem, predominantemente, a Administração de maneira pragmática são: Taylor (1986), Drucker (1975), Deming (1990), e Mintzberg (2009). O Administrador, nesta concepção, é identificado como um permanente fazedor, é metaforizado como artesão, como treinador, e ainda como professor; também é apresentado como um indivíduo frenético, e com uma obsessão pela eliminação de desperdícios.

A **concepção comportamental**, por sua vez, desvela-se no discurso da literatura principalmente através do tema liderança, mas também através de dimensões como responsabilidade, força e posição, pelas quais a Administração deve “se comportar” como: (i) tendo a responsabilidade por algo; (ii) sendo uma força em si mesma; ou (iii) aquela que deve atuar a partir da posição que lhe é inerente. Os autores que em geral transitam neste universo semântico para conceber a Administração são: Drucker (1975), Deming (1990), Champy (1995), e Mintzberg (2009). Por esta concepção, o Administrador se comporta como modelo, cooperador, mobilizador da mudança, é metaforizado como herói, mas, principalmente, é narrado como líder e como responsável pelo que acontece nas organizações.

Surpreendentemente, a **concepção filosófico-doutrinária** emerge de maneira pontual somente em autores considerados expoentes da Administração tradicional: Taylor (1986) e Fayol (1989). Taylor (1986), apesar de qualificar como científico o sistema de Administração que propunha, apresenta a Administração como uma nova filosofia. Fayol (1989) entendia a Administração como a doutrina que faltava ao mundo dos negócios. Autores mais contemporâneos como Deming (1990) e Champy (1995) assumem essa concepção filosófico-

doutrinária através de suas representações de Administrador, apresentando este último através de metáforas como discipulador, conselheiro, educador, inculcador de valores.

Finalmente, a **concepção político-ideológica** é aqui compreendida como identificável no discurso de Drucker (1975), quando este afirma de maneira categórica e prescritiva que a Administração é uma instituição social, a despeito de qualquer debate sociológico ou consenso social sobre tal “enquadramento”; e também no discurso taylorista, que inaugura a definição da Administração como ciência, sem igualmente ter havido qualquer consenso acadêmico sobre a questão, exemplificando concepções que se impõem pelo discurso, independente de existirem ou não fundamentos para admiti-las ao nível do concreto. O Administrador, nesta concepção, desvela-se, em Taylor (1986), como cooptador de conhecimento; e como aprendiz, no discurso da qualidade; ambos relacionados ao conhecimento como “matéria-prima” da “Administração-ciência”.

É importante observar que todas as categorias de concepções guardam relação entre si, e se explicam mutuamente em suas convergências e contradições, dada a dinamicidade em que o objeto desses discursos – a Administração e o Administrador – se acha imbricado. Entretanto, a concepção sistêmica parece ser o fulcro desse conjunto de concepções por tentar acomodar de maneira estabilizadora, mesmo que apenas discursivamente, uma realidade que é contraditória em si mesma. Tal concepção se constitui a partir de uma metáfora sistêmica, por vezes mecânica, mas, geralmente orgânica, que tem sido abundante na explicação da realidade social em geral, e das organizações, em particular.

A metáfora sistêmica orgânica se assenta na comparação das organizações com organismos, como afirma Morgan (1996, p. 43): “é possível pensar nas organizações como se fossem organismos”; logo, isto implica pensá-las como um sistema que é um “conjunto de elementos interdependentes, isto é, ligados entre si por relações tais que, se uma for modificada, as outras também serão e, conseqüentemente, todo o conjunto se transformará” (BOUDON; BOURRICARD, 2002, p. 504). Uma compreensão possível é que, pela visão sistêmica, opera-se uma simplificação da realidade organizacional – “sistemas são como caixas chinesas no sentido de que sempre contêm conjuntos dentro de conjuntos” (MORGAN, 1996, p. 49) – com conseqüências no que se refere às pessoas: “dessa forma, as organizações contêm indivíduos, que são sistemas em si mesmos.” (Idem, 1996, p. 49). As pessoas, narradas como elementos, parecem ser reduzidas a seres semelhantes a coisas, operando-se discursivamente uma reificação (PETROVIC, 2001).

É da perspectiva sistêmica a ênfase na harmonia entre os elementos, visando ao equilíbrio do sistema como um todo. No caso das organizações, a harmonia entre pessoas, máquinas, dinheiro, tecnologia, conhecimento é o que parece estar em jogo. É nesse ponto, o da busca por uma harmonia estabilizadora do sistema, que a Administração parece ter se tornado necessária e historicamente oportuna, pois, como adverte Gaulejac (2007, p. 39-40):

O gerenciamento é a garantia da organização concreta da produção, ou seja, da conciliação dos diferentes elementos necessários para fazer a empresa viver. Sua função consiste em produzir um sistema que liga e combina elementos tão disparatados quanto o capital, o trabalho, as matérias-primas, a tecnologia, as regras, as normas, os procedimentos. Na ordem da gestão cotidiana, o gerenciamento produz mediações entre esses diferentes elementos e favorece a integração entre lógicas funcionais mais ou menos contraditórias. Esse papel funcional põe o *manager* no coração de uma tensão entre as exigências de lucro trazidas pelos acionistas, a adaptação ao mercado (“o cliente é rei”) e a melhoria das condições de trabalho.

Colocada no meio dessa tensão, a Administração, pela concepção sistêmica, é definida como instância de mediações, que busca garantir o funcionamento do sistema. É assim que, por exemplo, o Administrador é narrado como um grande planejador desse sistema, o agente de uma Administração metaforizada como cérebro. Ele é também metaforizado como o regente, aquele que, em seu campo original, é tido como “responsável por transmitir a um conjunto vocal ou instrumental o conteúdo rítmico e expressivo de uma obra musical, através de gestos” (SILVA, 2008, p. 1). O Administrador passa a ser aquele cuja atuação (estética?) deve buscar a permanente harmonia entre as partes, e a garantia da manutenção do ritmo do trabalho. Saindo do território da música, onde o aspecto harmônico parece ser “de rigor”, e retornando ao mundo organizacional, locus social complexo por constituição, a concepção sistêmica que privilegia a harmonia constante, acaba evidenciando a faceta política da Administração:

A biologia forneceu a forma sistêmica de pensar e interferir no mundo social. A natureza biológica sempre foi pensada a partir de um *a priori* tecnológico, que a tornou passível de organização e de controle pelo homem. É dessa forma que, quando aplicada às organizações sociais, a teoria de sistemas converte *a priori* tecnológico em *a priori* político (MOTTA, 2001, p. 102).

É interessante observar que apesar do pensamento sistêmico só ter sido formalmente assumido nos territórios da teoria das organizações a partir da influência da Teoria Geral dos

Sistemas, de Bertalanffy, em meados do século XX, sua prevalência se faz perceber desde os pioneiros da sistematização do conhecimento administrativo, como Taylor e Fayol. O primeiro propondo o seu sistema de Administração científica, e o segundo definindo a atividade gerencial em termos de funções.

Para Braverman (1987), o taylorismo pertence à cadeia de desenvolvimento dos métodos e organização do trabalho. Convergentemente, Rago e Moreira (1984) e Vizeu (2009) afirmam que o taylorismo emerge no âmbito do processo de concentração e de centralização dos capitais, que se intensifica na fase monopolista do capitalismo, processo este que reflete no crescimento cada vez maior das unidades fabris, que vão reunir milhares de operários num mesmo espaço de trabalho, demandando coordenação e controle. O sistema Taylor evidenciava o estado de consciência do homem ocidental da época em que a ciência matemática se convertera em símbolo de uma ordenação total da vida, embasada no domínio da razão calculista e do progresso. São os tempos em que a sociedade transformou tempo em mercadoria e em que a “gerência” do/pelo relógio simboliza a cisão operada entre tempo de trabalho e tempo livre.

Ressalte-se, porém, como esclarece Vizeu (2009), que o taylorismo foi antecedido pelo movimento conhecido como *works management*, o qual se institucionalizou por meio de mudanças específicas dentro das associações profissionais de engenharia em face da demanda de qualificação da mão de obra, após a Guerra de Secessão norte-americana. Assim, uma série de jornais ingleses e norte-americanos da área de engenharia difundiram as novas ideias, de racionalização, organização e controle do trabalho, do *works management*:

Nos Estados Unidos, um dos mais importantes fóruns foi o periódico da Associação Americana dos Engenheiros Mecânicos (ASME, em inglês), o *Transactions*, principal veículo de divulgação e debate utilizado pelos principais líderes do movimento, dentre eles Henry Gantt, Frank Gilbreth, Harrington Emerson e Frederick Winslow Taylor. Foi neste periódico que, na década de 1890, Taylor se inseriu vigorosamente na causa do movimento, e apresentou sua concepção sobre as principais questões dos problemas da gestão de oficinas. [...] Foi a partir destas discussões em particular que começou a surgir a ideia de que o saber sobre a organização da empresa fabril deveria corresponder a um campo exclusivo de formação, denominado por engenharia industrial. Para se diferenciar do movimento original do *works management*, Taylor utilizou a partir da década de 1900 a denominação *Scientific Management*. Esta nova doutrina foi elaborada por Taylor com a colaboração de um grupo restrito e respeitado de engenheiros e outros profissionais, e nada mais era do que uma poderosa síntese dos principais pontos debatidos no movimento do *works management*, pontos estes que já haviam sido assimilados por uma audiência interessada (VIZEU, 2009, p. 9).

O sucesso do taylorismo pode ser explicado, então, em razão de sua eficiência histórica (RAMOS, 2009). A história do capitalismo moderno demandava um “sistema” que suprisse a necessidade de racionalização do trabalho por parte do capital, tendo em vista os objetivos de maximização dos lucros (RAGO; MOREIRA, 1984), sendo neste entremeio que a Administração assume historicamente sua posição.

A perspectiva de função é a tônica central do discurso de Fayol quando tenta definir a Administração através das clássicas funções administrativas: prever, organizar, coordenar, comandar e controlar. Porém, é importante atentar para o fato de que o discurso funcionalista sistêmico de Fayol tem como principal característica, como observa Grey (1999), o fato de se referir à Administração como uma série de atividades, desvelando, assim, a concepção pragmática envolvida na concepção sistêmica que, no discurso da qualidade, tende a apresentar o Administrador como um otimizador atuante desse sistema que tem de funcionar.

É por esse caminho de interpretação que tanto a perspectiva sistêmica organicista quanto a concepção pragmática atribuem metaforicamente à Administração o dever de colocar a empresa-organismo em movimento produtivo, a partir do “comando gestual” de um administrador-regente. A concepção pragmática é predominante nos discursos de autores, que qualificam, por exemplo, representações do Administrador como um “ser frenético”, sempre em movimento, “sempre indo”, como o quer Mintzberg (2009). Por essa perspectiva, as ações, as práticas, as atividades vão definindo a Administração, apresentando-a como aquela que está focada na experiência, no contexto, no aqui e agora, em função do desempenho a ser alcançado para a empresa-organismo. Como observa Chanlat (1999, p. 31): “a gestão é definida, na maioria das vezes, como um conjunto de práticas e de atividades fundamentadas sobre certo número de princípios que visam a uma finalidade: o alcance da eficácia, frequentemente econômica”.

A concepção pragmática traz implicações para o campo administrativo, especialmente para o “profissional” da área, e também ao ensino da matéria administrativa, pois disto decorre uma depreciação da teoria e mesmo dos valores daquele que “pratica a Administração”, prevalecendo a racionalidade instrumental – pautada na lógica finalista – sobre a substantiva, que privilegia a observância dos valores do ser pensante-atuante. A racionalidade instrumental que enfoca o controle por meio do desenvolvimento de relações causais entre os eventos (ADORNO; HORKHEIMER, [1947] 1985) tem sua origem no conceito weberiano de ação racional no tocante aos fins (WEBER, 1994). A racionalidade instrumental é orientadora de ações que se caracterizam por serem: “sistemáticas, conscientes,

calculadas, atentas ao imperativo de adequar condições e meios a fins deliberadamente elegidos” (RAMOS, 1983, p. 38). As ações não são consideradas a partir da qualidade intrínseca ao seu conteúdo, mas em seu maior ou menor concurso para obtenção das finalidades estabelecidas. A racionalidade instrumental é reducionista, calculista e unidimensional, pois conduz as pessoas a um tipo de procedimento em que o mundo exterior é reduzido a um objeto manipulado por razões finalistas (MUHL, 1996).

Como esclarecem Belloquim e Lacombe (2003, p. 11): “o foco nos resultados, negligenciando explicações de cunho mais teórico e axiológico, é caracteristicamente pragmatista”. Estes autores afirmam que o pragmatismo, enquanto perspectiva paradigmática, pode assumir tanto uma forma voltada à regulação social, portanto, funcionalista, quanto pode assumir uma posição crítica. Nota-se, entretanto, o cunho especialmente funcionalista da perspectiva pragmática assumida pela Administração. Esta última se volta para o que funciona, evitando a reflexão teórica que poderia implicar numa correspondente reflexão axiológica sobre suas práticas. Portanto, do clássico ao contemporâneo, a espécie de pragmatismo sucessivamente assumida por gestores e consultores, mas também por professores e escolas de Administração, é aquela de cunho funcionalista, em que “sua função é encontrar ‘o que funciona’ e ‘o que dá certo’ no âmbito das organizações” (BELLOQUIM; LACOMBE, 2003, p. 9).

Gaulejac (2007, p. 63) adverte que o fato da gestão ser apresentada predominantemente “como pragmática e, portanto, não-ideológica, fundada sobre a eficácia da ação, mais do que sobre a pertinência das ideias, a torna uma ‘metalinguagem’ que influencia fortemente as representações dos dirigentes”, e, acrescenta-se, de todos mais que compõem o campo administrativo. Convergentemente, Grey (1997) entende que a concepção pragmática, cuja tendência é a de apresentar a Administração como uma prática técnica, acaba por legitimar o predomínio da racionalidade instrumental que foca no compromisso com as finalidades. Gaulejac (2007, p. 27) conclui, então, que a “gestão [desvela-se] como ideologia que legitima uma abordagem instrumental, utilitarista e contábil das relações entre o homem e a sociedade. Sob uma aparência pragmática e racional, a gestão subentende uma representação do mundo que justifica a guerra econômica”.

Este aspecto ideológico, aqui enquadrado na concepção político-ideológica, foi identificado através de temas como instituição social, em Drucker (1975), e ciência, em Taylor (1986). Com um discurso categórico, Drucker (1975) qualifica tanto as empresas quanto a Administração como instituições sociais. Chauí (2003), ao tratar do tema

universidade, adverte que é preciso ter cuidado para não confundir os construtos organização social e instituição social, e esclarece:

uma organização difere de uma instituição por definir-se por uma prática social determinada de acordo com sua instrumentalidade: está referida ao conjunto de meios (administrativos) particulares para obtenção de um objetivo particular. [...] Não lhe compete discutir ou questionar sua própria existência, sua função, seu lugar no interior da luta de classes, pois isso, que para a instituição social universitária é crucial, é, para a organização, um dado de fato. A instituição social aspira à universalidade [...] tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa, enquanto a organização tem apenas a si mesma como referência, num processo de competição com outras que fixaram os mesmos objetivos particulares (CHAUÍ, 2003, p. 6).

Apesar de com frequência qualificar a Administração a partir de aspectos pragmáticos como ação, prática, desempenho, tendo em vista os resultados de uma organização específica, Drucker (1975) oscila ao atribuir discursivamente a essas organizações e sua gestão o caráter de instituições sociais, assumindo tal *status* como uma anterioridade (CHAUÍ, 1982). Considerando que não há bases reais para se atribuir às empresas e sua gestão os critérios de: (i) universalidade, e (ii) nem de ter a sociedade como sua principal referência normativa e valorativa; é forçoso admitir que um discurso que tenta instaurar tal concepção se apresenta como ideológico e exemplifica a prática de uma política cognitiva, tal como Ramos (1981, p. 87) a define: “uso consciente ou inconsciente de uma linguagem distorcida, cuja finalidade é levar as pessoas a interpretarem a realidade em termos adequados aos interesses dos agentes diretos e/ou indiretos de tal distorção.”

Atentos ao devir histórico, e às flutuações de *status* da Administração, Brocklehurst, Grey e Sturdy (2009) relembram a afirmativa de Drucker (1975) de que o *management* permaneceria como uma instituição básica e dominante talvez por todo o tempo de sobrevivência da civilização ocidental; e, a este respeito, afirmam que apenas “meio século mais tarde, há uma visão que cresce a cada dia, de que o *status* do *management* está num período de declínio, particularmente [o] da média gerência” (BROCKLEHURST; GREY; STURDY, 2009, p. 7, tradução livre).

O fato de Taylor (1986) qualificar discursivamente a Administração como ciência pode ser interpretado de duas maneiras. A primeira qualificaria a Administração, a partir de Taylor, como ciência, em razão do aporte do método científico – e apenas o positivista – para os territórios da gestão. Por esta via de interpretação, Administração seria “ciência” porque procede de maneira científica para poder administrar. Para organizar racionalmente o

trabalho, em sentido taylorista, a Administração tomaria o trabalho humano como um dado coisificado, e agiria de maneira neutra, sistemática e objetiva sobre ele. Por outro lado, uma outra interpretação possível é a de chamá-la de ciência para, ideologicamente, impor essa significação, independente de que concepção de ciência se esteja falando. Sobre este ponto, Grey (1997) adverte sobre um necessário esclarecimento da questão:

esta frequente justaposição da gestão (ou negócios) com as ciências mais estabelecidas é claramente uma chave do seu apelo. É uma tendência que continua no centro dos estudos de gestão contemporâneos, onde o positivismo é ainda a ideologia dominante. [...] Mas os compromissos positivistas da gestão são bastante diferentes daqueles da ciência social. [...] O positivismo não é a filosofia da gestão, mas a ideologia. Ou seja, a linguagem da ciência tem sido invocado para dar legitimidade (GREY, 1997, p. 708-9).

Ora, esta maneira inapropriada de qualificar Administração como ciência, mesmo no sentido positivista do termo, é facilmente identificada pelo que se pode chamar de evidente quebra de pressupostos ou de premissas positivistas, como as da validação/comprovação empírica e generalização do conhecimento. Se, por exemplo, os modelos teóricos administrativos passassem frequentemente pelo crivo do critério popperiano de demarcação científica, o da falseabilidade, “sobraria” teoria científica no campo administrativo? Diferentemente, apesar da tentativa de universalização do conhecimento administrativo, a eficiência das “descobertas científicas” da Administração segue a lógica do fetiche da novidade de modismos gerenciais (SANTANA, 2003) que sistemicamente e pragmaticamente funcionam num contexto. Por essa lógica, a Administração seria melhor definida como uma “prática situacional”, como o quer Mintzberg (2009), e não como uma prática técnica ancorada em descobertas científicas. Portanto, é possível compreender, como Grey (1997), que a Administração foi sendo qualificada por muitos como uma prática técnica por razões de legitimação (ideológica), porque para tal legitimação se tornar efetiva, fez-se necessária a articulação de um corpo de conhecimento técnico.

Baseando-se em Grey (1997), pode-se compreender que esta concepção de Administração como ciência positiva, neutra, tomada no sentido de uma prática técnica, tende a escamotear os aspectos ideológicos, políticos e morais que envolvem a questão:

A ligação entre a neutralidade da gestão e do apelo à ciência não é mera coincidência. A versão recebida do positivismo encontrada na gestão desenha uma estrita separação entre fato e valor, e assim a facticidade da gestão científica e sua neutralidade de valores andam de mãos dadas. Além disso, a importância de

desenvolver um conjunto de leis "generalizadas", como axiomas de Casson ou princípios de Taylor, devem ser reconhecidos. Se a Administração ficasse restrita a situação específica, não seria possível sustentar a ideia de que os gerentes tinham acesso especial à perícia. Em vez disso, a perícia seria uma característica de habituação em um determinado local. A importância da gestão como uma prática técnica é que ela estabelece princípios ou técnicas cuja aplicação é universal e isso também requer a suposição de neutralidade em que, por separar a gestão do seu contexto, também é assim separada suas implicações morais e políticas (GREY, 1997, p. 711).

Apesar da tentativa de legitimação da Administração pelas vias de um discurso político-ideológico cientificista, as lógicas sistêmica e pragmática predominantes na Administração também se basearam, pelo menos desde a Escola de Relações Humanas, em concepções comportamentais. Observa-se, especialmente nos autores “mais recentes” estudados, como Deming (1975) e Champy (1995) - que promulgam o discurso da mudança permanente, em que a funcionalidade a ser garantida por uma gerência pragmática deve vir expressa numa ação transformadora -, que as concepções comportamentais qualificam de maneira relevante a Administração e o Administrador. É pela via de um comportamento adequado e modelizador, por parte da Administração, que a harmonia sistêmica é garantida, e as finalidades alcançadas.

Pelas concepções comportamentais, a Administração se transforma ora em uma liderança motivadora, visionária, comunicadora; ora numa força que impulsiona a todos na organização; e, por vezes, numa posição hierárquica estratégica, que é mobilizadora pelas vias do poder do cargo. Sobre a gerência como posição distinta das demais, Chanlat (1999, p. 31) afirma que

o termo *management* não designa unicamente práticas e processos. Ele compreende também pessoas que detêm postos na hierarquia das empresas: os dirigentes, os gestores, os executivos e os gerentes. Logo, o termo *management* designa tanto práticas e processos como os atores que ocupam funções de gestão.

Sendo os Administradores atores funcionais, deles se demanda um comportamento adequado, pautado em regras de conduta que foram forjadas no contexto das práticas: “a gestão empresarial, que se apresenta como sistematização e inscrição de práticas forjadas no âmbito das empresas em regras de conduta de caráter geral, foi permitindo aos poucos a profissionalização dos cargos executivos” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 85-6).

As concepções comportamentais são, ainda, explicitadas pelo tema responsabilidade. Há uma grande insistência por parte de autores como Drucker (1975) e Mintzberg (2009) em

apresentar o Administrador como aquele que deve se comportar como “o responsável” pelo desempenho organizacional, nem que para isso tenha que servir de modelo e exemplo de comportamento, ou mesmo de um herói a ser imitado. Seguindo a lógica do predomínio da racionalidade instrumental sobre a racionalidade substantiva, por esta concepção, o Administrador deve pautar seu comportamento permanentemente a partir da ética da responsabilidade, em detrimento da ética da convicção (WEBER, 1994). Ramos (1983) afirma que há uma correspondência entre estes dois tipos de ética e os tipos de racionalidade. Assim, a ética da responsabilidade, entendida como aquela que predomina nas organizações e que traz pouca tolerância para com a singularidade (PAULA, 2007), guarda relação com a racionalidade funcional por se dirigir predominantemente para o alcance dos resultados organizacionais. Por outro lado, para Ramos (1983), a observância da ética da convicção – isto é, a ética que corresponde a uma racionalidade referente a valores – é necessária para a segurança e integridade interna do indivíduo, mas que, ao considerá-la, por vezes o indivíduo se envolve em situações conflitantes devido à tensão permanente entre os valores do indivíduo e os da organização.

É imerso nessa tensão de racionalidades e éticas que o Administrador é narrado como um modelo que necessita, por vezes, para mobilizar a mudança comportamental demandada, atuar como um líder visionário e comunicador que se transforma, tal como prevê a concepção filosófico-doutrinária, num inculcador de valores. Nesta última concepção, a filosófico-doutrinária, é interessante observar que ela emerge historicamente nos extremos do recorte temporal que esta tese aborda. Para definir a Administração, são autores clássicos como Taylor e Fayol que recorrem às dimensões filosofia e doutrina. Taylor (1986), a despeito de tentar elevar a Administração à condição de ciência, também a apresentou como uma (nova) filosofia baseada em princípios maleáveis, a depender das demandas da situação. Fayol (1989), por sua vez, insiste na necessidade e urgência de uma doutrina administrativa a ser ensinada e inculcada. Sob o atual discurso da flexibilidade, é para tipificar o Administrador que este aspecto filosófico-doutrinário emerge. Trata-se, agora, do Administrador atuar à semelhança de figuras como um discipulador-doutrinador, um educador, ou mesmo um conselheiro, que inculca valores em trabalhadores metamorfoseados em seguidores.

Tomadas em conjunto, as concepções de Administração e Administrador identificadas na literatura analisada são exemplares da maneira acrítica, e muitas vezes ideológica, com que o *mainstream* do campo lida com seus conceitos fundamentais. Pela grande recorrência das concepções organicistas, desvela-se o movimento discursivo de naturalização da

Administração e do Administrador, pelo qual tais construtos são tomados de maneira a-histórica. As metáforas sistêmicas junto com as concepções pragmáticas tendem também a esvaziar os construtos Administração e Administrador da condição de práxis social, na medida em que substituem as possibilidades de espontaneidade pelas exigências das finalidades. Paralelamente, concepções como as comportamentais, as político-ideológicas, e as filosófico-doutrinárias, tendem a se mostrar contraemancipatórias.

## 4 METODOLOGIA E DESENHO DA PESQUISA

*Que cada homem seja seu próprio metodologista; que cada homem seja seu próprio técnico; que a teoria e o método se tornem novamente parte da prática de um artesanato.*

Wright Mills

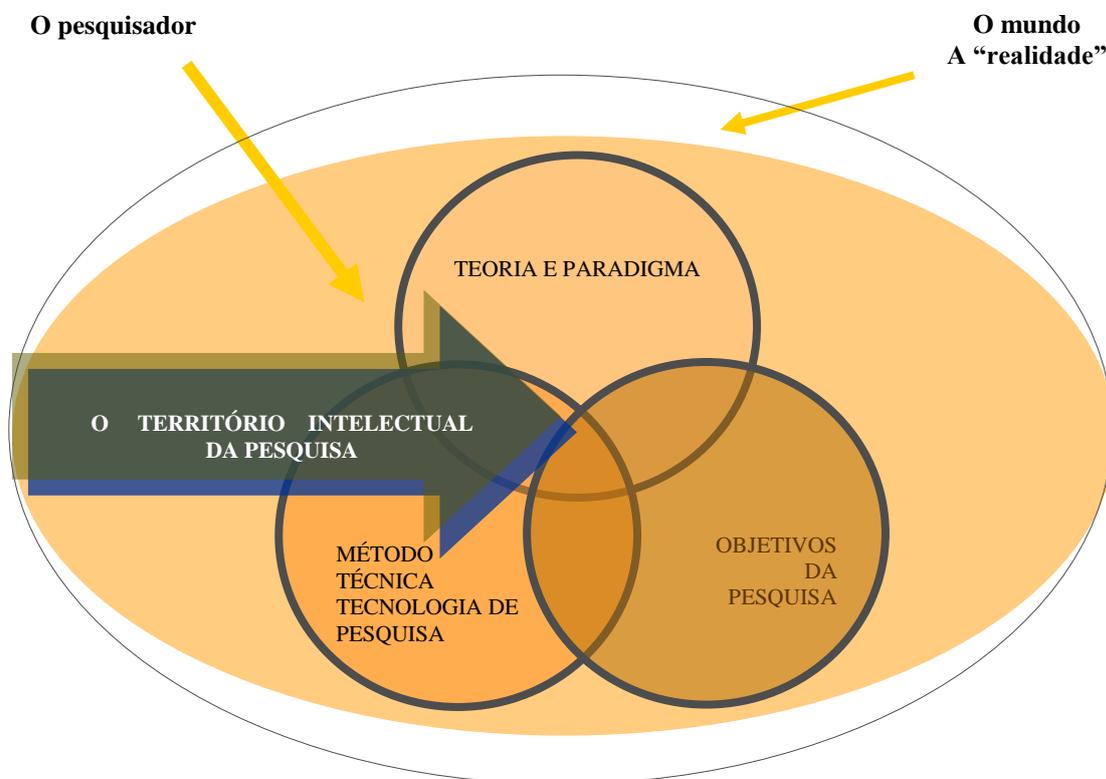
Em termos metodológicos, esta tese partiu do questionamento: qual o melhor caminho para construir um conhecimento relevante sobre as concepções de Administração e Administrador sob o capitalismo flexível?; pois, como adverte Adorno (2008, p. 184-5),

antes de levar em frente qualquer investigação científica, certamente é necessário que se reflita exatamente como ela deve ser conduzida para ter sentido; que haja uma posição crítica em relação aos próprios procedimentos; que estes sejam adequadamente pensados; e que não se pesquise e não se reflita intempestivamente sem objetivo.

Procurei evitar, portanto, a cada fase da pesquisa, a frequente fetichização (positivista) do método pelo método (ADORNO, 2008), pela qual pesquisadores tendem a aprisionar seus temas, objetos, objetivos de pesquisa, e a si mesmos aos procedimentos técnicos, confundindo rigor científico com rigidez metodológica.

Esta tese foi construída a partir do entendimento de que há uma intrínseca relação entre teoria, objeto e método (ADORNO, 2008; VAN MAANEN, 1983), pois “o decisivo é não dispor o método de modo absoluto em oposição ao seu assunto, mas sim situá-lo em uma relação viva com esse objeto” (ADORNO, 2008, p. 184). Este é o rigor por excelência que procurei manter. Coloquei-me em campo norteadas pelo entendimento que o território intelectual da pesquisa se situa na intersecção de três esferas: (i) teoria e paradigma; (ii) objetivos da pesquisa; (iii) método, técnica e tecnologias de pesquisa (ALBANDES-MOREIRA, 2003), conforme representado na **Figura 15**.

Figura 15 – Território intelectual da pesquisa



Fonte: Adaptado de Albandes-Moreira (2003).

O território intelectual da pesquisa é, desse modo, proposto e “habitado” pelo pesquisador, aquele que consegue problematizar a realidade por nela também estar inserido, e daí desenvolver sua capacidade criadora, a partir de suas próprias experiências, tratando a pesquisa como “trabalho, um conjunto de tarefas físicas e conceituais empreendidas por pesquisadores” (STRAUSS, 1987, p. 2). Evitei qualquer pretensão de separação, como pesquisadora, do mundo e objeto que investigo, compartilhando, portanto, da crença na impossibilidade de neutralidade científica e axiológica do pesquisador (ADORNO, 2008). Como já compartilhado no **Capítulo 1**, o objeto de estudo foi problematizado a partir das minhas vivências como docente pesquisadora e das relações com o outro.

Considerando a perspectiva epistemológica deste empreendimento de pesquisa, bem como seu problema e objetivos definidos, o mesmo se constituiu a partir de uma abordagem qualitativa, tendo em vista que “o objeto das ciências sociais é essencialmente qualitativo e histórico” (MINAYO, 2004, p. 20-1). Tratou-se, portanto, de uma pesquisa de natureza

integralmente qualitativa, isto é, integralidade ligada a um delineamento de pesquisa que parte da interação entre dados qualitativos e análise qualitativa (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008). Tal delineamento se deu como uma construção, pois “o primado metodológico mais central da construção de uma pesquisa com orientação qualitativa é exatamente o de ser uma [permanente] construção” (ALBANDES-MOREIRA, 1993, p. 74).

Por pesquisa qualitativa entendo aqui “uma atividade [historicamente] situada que coloca o pesquisador no mundo, consistindo num campo de práticas materiais e interpretativas que tornam o mundo visível” (DENZIN; LINCOLN, 2000, p. 3), ou, talvez melhor dizendo, compreensível. Tendo em vista tal compreensão, este é um estudo cujos objetos são dimensões humanas, e seus sentidos, impermeáveis à mensuração, inabordáveis em larga escala como, por exemplo, conceitos ou concepções. Compreendo “que não há qualquer pensamento sem conceitos” (ADORNO, 2008, p. 202), e que esses conceitos guardam relação direta com as experiências humanas, sendo forjados no movimento dialético homem/mundo, com a permanente mediação do social. A pesquisa abordou, portanto, a vida das pessoas, suas experiências, suas crenças e elementos simbólicos, pois, como argumenta Minayo (2004, p. 22), se o objeto das ciências sociais é qualitativo e histórico

isso implica considerar como sujeito de estudo: *gente, em determinada condição social, pertencente a determinado grupo social ou classe com suas crenças, valores e significados*. Isso implica também considerar que o objeto das ciências sociais é complexo, contraditório, inacabado, e em permanente transformação [grifo da autora].

Adorno (2008) já advertia que uma teoria dialética da sociedade é adequada porque “dá conta” da compreensão desta dinâmica complexa do social ao partir de algo comum – o processo de vida da sociedade –, e promover a junção de dois momentos contrapostos do caráter da mesma: a sua opacidade, ou sua ausência de inteligibilidade enquanto sociedade em sentido globalizante; e seu caráter sempre redutível ao que é humano, portanto, compreensível. Assim, entendo que numa pesquisa, esse processo de vida da sociedade – que costumo caracterizar metaforicamente como um permanente movimento pendular entre indivíduo/sociedade, singular/plural, identidade/alteridade, teoria/práxis, conceito/experiência – emerge pelo transitar de variados sentidos: (i) os sentidos esposados na teoria que fundamenta o campo em estudo; (ii) os sentidos dos sujeitos pesquisados; e (iii) os sentidos do próprio pesquisador; sendo todos esses sentidos compreendidos em face da totalidade da práxis sócio-histórica (ADORNO, 1980).

A escolha pela abordagem qualitativa foi fundamentada pelo foco não dirigido à representatividade numérica do grupo pesquisado, mas por visar ao aprofundamento da compreensão de grupos sociais e de trajetórias (GOLDENBERG, 1997); e pelas distinções entre este e o método quantitativo. Para Richardson (1985, p. 29), “esses métodos se diferenciam não só pela sistemática pertinente a cada um deles, mas, sobretudo, pela forma de abordagem do problema.” As abordagens quantitativa e qualitativa se diferenciam por partirem de pressupostos díspares: “diferenças epistemológicas cruciais entre as duas abordagens significam que elas operam com princípios divergentes em relação ao conhecimento sobre o mundo social e sobre como ele pode ser legitimamente obtido.” (GUBA; LINCOLN, 1982, p. 233).

A fase do trabalho de campo consistiu numa escuta ao “outro”, os sujeitos que entrevistei. Como afirmado, considero que o campo administrativo é formado por agentes diversos, tais como: administradores, proprietários, subordinados, professores e alunos de Administração, autores da área, dentre outros. Na pesquisa de campo desta tese, especificamente, trabalhei com professores, alunos, administradores e proprietários-administradores. Utilizei como técnica de coleta de informações a entrevista em profundidade. As entrevistas foram realizadas e gravadas após apresentação e assinatura dos seguintes documentos protocolares da pesquisa: (i) documento de apresentação, (ii) termo de consentimento, e (iii) termo de confidencialidade (ver **Apêndices A, B e C**).

A entrevista foi a técnica escolhida por propiciar a emergência de narrativas que se abrem como textos passíveis de compreensão, uma vez que são originadas na fala individual, instância “reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos e que transmite, através de um porta-voz, as representações de grupos determinados, em condições históricas, socioeconômicas e culturais específicas” (MINAYO, 2004, p. 109). Possibilitando cercar a complexidade do problema, a técnica da entrevista oferece como vantagens: observação da maneira como as informações são fornecidas, podendo revelar contradições; expressão de emoções; maior profundidade no tratamento dos assuntos pesquisados; estabelecimento de uma relação de confiança entre pesquisador e pesquisado (GOLDENBERG, 1997).

Tendo em vista que “porque cada estudo qualitativo é único, a abordagem qualitativa utilizada será única” (PATTON, 1990, p. 372), decidi-me pelo uso de tipos variados de entrevistas: (i) entrevista narrativa com história de vida; (ii) entrevista com uso de elementos-estímulo; e (iii) entrevistas narrativas ficcionais. Esses tipos são adaptações que fiz de

múltiplas técnicas, configurando uma espécie de *mix* metodológico, coerente com a prática do artesanato intelectual (MILLS, 2008).

Quanto ao primeiro tipo de entrevista, a dimensão narrativa é a que lhe fundamenta, daí a importância de articular elementos de história de vida. Para Jovchelovitch e Bauer (2002), em geral, as entrevistas narrativas são uma forma de entrevista não estruturada e de profundidade que têm em vista a reconstrução discursiva de algo anteriormente vivido pelo sujeito, visando ultrapassar o clássico modelo pergunta-resposta. Nessa entrevista, eu tinha como alvo o discurso do outro em sua rememoração do vivido (HAGUETTE, 2001), tomando conteúdos da técnica da história de vida não em termos dos objetivos a ela vinculados, mas no tocante ao uso da memória como recurso de coleta de informações. A técnica da história de vida foi utilizada, principalmente, por possibilitar ao narrador tomar a si mesmo como personagem, estando tal técnica “a cavaleiro de duas perspectivas: a do indivíduo e a de sua sociedade com sua organização e seus valores específicos, [sendo] técnica que capta o que sucede na encruzilhada da vida individual com o social” (QUEIROZ, 1988, p. 36). Os roteiros utilizados constam no **Apêndice D**.

Na segunda entrevista, utilizei o elemento-estímulo como recurso incentivador e norteador da fala, o qual, segundo Albandes-Moreira (2002), é “algo” (pergunta, afirmação, proposição) que se apresenta ao entrevistado como um estímulo que, sendo suficientemente amplo, mas necessariamente focal, serve de eixo a uma entrevista. Originalmente, Albandes-Moreira (2002, 2004) falava de **questão-estímulo**. Aqui, editei a expressão para **elemento-estímulo** tendo em vista que são múltiplas as possibilidades de estímulos a serem propostas ao entrevistado, e não apenas uma pergunta. O elemento-estímulo possibilita ao pesquisador obter o máximo de informação multidisciplinar (de cunho sociológico, psicológico, político) relevante e necessária à pesquisa, sem transformar a entrevista em um interrogatório. Usando variados elementos que estimulem o entrevistado a discorrer sobre a temática central, o pesquisador provê condições de exame do tema em termos de práticas e de experiências subjetivas, de afetos e conhecimentos, de teorias e práticas as mais próximas da realidade de uma relação entre iguais.

Conforme roteiro disponibilizado no **Apêndice E**, utilizei dois elementos-estímulo. No início da entrevista, eu colocava a palavra ADMINISTRAÇÃO, em letras grandes, ao estilo cartaz, sobre a mesa diante do entrevistado. Mas antes deste procedimento, eu o informava que iria lhe propor uma palavra e que gostaria que, sobre esta, ele falasse livremente a respeito do que pensa, suas opiniões, sua relação ou história de vida com ela. Sempre

salientava que não havia conteúdo certo ou errado, mas sim o que ele pensava a respeito da palavra. Esta última colocação visava a que o sujeito se colocasse como autor do próprio texto, evitando tomar o discurso dos outros (da literatura, por exemplo) como seu. À medida que o entrevistado elaborava sua narrativa, eu buscava estabelecer uma interlocução com o mesmo, a partir do conteúdo por ele fornecido. Quando o entrevistado demonstrava ter esgotado o primeiro elemento-estímulo, eu partia, então, para a proposição do segundo, que era a disponibilização de uma folha em branco, acompanhada de lápis, e o convite verbal para que o entrevistado elaborasse a sua “matriz curricular ideal” para o curso de Administração. Em geral, eu o estimulava da seguinte maneira: *“imagine que você foi escolhido pelo Ministério da Educação (MEC) para propor uma matriz curricular para os cursos de Administração brasileiros. Registre, por favor, nessa folha, o que você entregaria ao MEC”*.

O terceiro tipo de entrevista utilizado foi a entrevista narrativa ficcional, uma combinação e adaptação das técnicas da entrevista narrativa tradicional (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002) e da entrevista ficcional (ALBANDES-MOREIRA, 2002; BATISTA-DOS-SANTOS, 2005). Jovchelovitch e Bauer (2002) discutem a relação entre narrativa, realidade e representação e entendem que as narrativas não devem ser consideradas como espelhos da realidade, devendo-se atentar para sua dimensão expressiva, aquela que guarda relação com as representações do contador de história: “o que dizer de narrativas que estão claramente separadas da realidade dos acontecimentos?” (idem, p. 109). O que elas dizem sobre o que/como os narradores pensam? Assim, com a entrevista narrativa ficcional almejei evocar narrativas “descoladas” dos eventos fáticos, porém plenamente imbricadas nas representações dos sujeitos de pesquisa, ou, utilizando a classificação de Alves e Blikstein (2006, p. 411), recorri à emergência de narrativas ideológicas, aquelas formadas por “funções que se referem a uma ordem abstrata que é anterior à existência da narrativa. Em outras palavras, a narrativa tem função de ‘ilustrar’ uma ordem ideológica preexistente”, como bem exemplificam as fábulas. Retornando à proposição adorniana de que “não há pensamento sem conceitos”, entendo que os conceitos dos sujeitos também emergem quando se lhes propõe pensar ficcionalmente. Tal compreensão e aposta metodológica se mostrou acertada, como pode ser observado nas falas ficcionais que fundamentam a análise socializada no **Capítulo 5**.

A entrevista narrativa ficcional é uma técnica que objetiva fazer emergir as representações e visão de mundo do sujeito, em sua liberdade criativa. Tem início com uma exposição, por parte do entrevistador, de uma situação hipotética, porém realista, a partir da qual o entrevistado pode criar a sua ficção (ver **Apêndice F**). A entrevista suportada por este

tipo de narrativa dá ao entrevistado liberdade na criação da narrativa, uma vez que ele não está aprisionado à “verdade” (ALBANDES-MOREIRA, 2002). O papel do entrevistador é garantir que se mantenha o foco da narrativa, entendendo que “o sentido não está no fim da narrativa; ele permeia toda a história” (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002, p. 93).

O **Quadro 43** apresenta os tipos de entrevistas que utilizei, para cada grupo de sujeitos e em relação aos objetivos específicos da pesquisa.

**Quadro 43 – Tipos de entrevistas, por sujeitos, por objetivos da pesquisa**

Entrevista	Técnica	Sujeitos de pesquisa	Objetivos específicos
1ª	Entrevista com elementos de história de vida	Administradores Professores Alunos	1º Objetivo específico: Identificar as concepções do campo administrativo sobre a Administração, em tempos de capitalismo flexível.
2ª	Entrevista com elementos-estímulo	Administradores Professores Alunos	2º Objetivo específico: Identificar as concepções do campo administrativo sobre o Administrador, em tempos de capitalismo flexível.
3ª	Entrevista ficcional	Administradores Professores Alunos	2º Objetivo específico: Identificar as concepções do campo administrativo sobre o Administrador, em tempos de capitalismo flexível.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao final de cada entrevista, lancei uma questão avaliativa sobre a própria entrevista aos sujeitos de pesquisa, do tipo: “*agora que terminamos a entrevista, gostaria de lhe ouvir sobre o que você achou da entrevista, como você se sentiu...*” A intenção era avaliar o próprio processo metodológico vivido em campo, a pertinência ou não do instrumento utilizado, bem como abrir a possibilidade de reflexão do próprio sujeito falante sobre o seu discurso, isto é, explorar o potencial de emancipação de uma entrevista qualitativa. Socializo, abaixo, algumas falas dos entrevistados:

*Eu achei ótimo, eu adorei, essa de hoje você imaginar uma história, que tudo que a gente quer é realmente encontrar um aluno bem, então você voa. É até um trabalho interessante pra fazer pros alunos em sala de aula. Então, é uma atividade muito gostosa. A aula passada [aula, risos], o encontro passado foi interessante de pensar o curso ideal, e na primeira entrevista de voltar também lembrar de como que foi a graduação e tudo, então, gostei muito da estratégia da entrevista, da forma desenvolvida, achei muito legal. Adorei!* (Professora, sobre as três entrevistas).

*Foi bastante proveitosa porque poder ouvir algumas perguntas que nem eu mesmo tinha me perguntado... Então, através dessa entrevista, despertou outras coisas que*

*eu ainda não tinha... Então eu gostei bastante, foi bastante proveitosa (Aluno, sobre a primeira entrevista).*

*Eu acho que tá proporcionando, hoje eu fiquei até, né? puxa, eu vou elaborar um curso? Fiquei meio tímido, mas quando eu fui escrevendo eu fui lembrando de algumas coisas que eu realmente acho importante, mas eu não tava esperando montar uma grade assim, falar, mas eu gostei, despertou até um pouco mais do que não existe no curso de eu aprender por fora, mesmo que não tenha aqui na grade, despertou em mim, fazer essa montagem, até eu realmente estudar por fora. Porque se eu tô montando um curso aqui e não tem na grade, eu tenho que arrumar um jeito de buscar de alguma maneira, aperfeiçoar, me aperfeiçoar (Aluno, sobre a segunda entrevista).*

*Essa última aqui agora eu até me empolguei um pouquinho porque já fui pensando... lá no futuro o que eu, como é que ia ser, nesse caso até que a gente nunca pensa numa conversa com um professor, depois de muito tempo, e explicar, e despertou algo mais ainda, que a cada entrevista foi despertando alguma coisa nova em mim de querer seguir realmente até onde eu atingir meu objetivo (Aluno, sobre a terceira entrevista).*

*Essa entrevista foi ótima. É muito bom a gente chegar ao finzinho e poder assim lembrar como era no começo, o que passou pra chegar aqui, e principalmente falar dessas inquietações que atingem muito a gente no final de tudo (Aluno, sobre a primeira entrevista).*

*Achei boa, mas por um lado ela traz um medo, né, de você não conseguir aquilo que você espera pra você, ou às vezes não é nem de não conseguir, eu fico pensando mais por esse lado de que o que eu penso pra mim hoje talvez não seja o que eu pense pra mim amanhã. [...] Até tava comentando esses dias no trabalho, engraçado, ultimamente eu tenho... não sei, talvez até resultado das entrevistas, que eu tô fazendo análise, deve ser [risos]... meio, é ruim assim indo trabalhar meio desmotivada, sabe? Num sei se é porque eu fico analisando aqui [nas entrevistas] e fico vendo tanto coisa que eu quero e lá não existe a possibilidade de eu realizar essas coisas que eu quero, entendeu? (Aluno, sobre a terceira entrevista).*

*Esses momentos que você para pra refletir é bom porque você vai pensar na sua vida, nas experiências, no que passou, nas lições, nos aprendizados, nas barreiras, nas vitórias, não existe alegria sem sofrimento, não existe felicidade sem tristeza. [...] E foi bom pra pensar na vida, pra pensar na minha empresa. É bacana parar um pouquinho pra analisar (Administrador, sobre a primeira entrevista).*

*Nossa... foi a entrevista mais interessante que eu já fiz e ao mesmo tempo a mais difícil porque, e mais difícil não por ter sido pega de surpresa, mas porque é a projeção de como eu estaria daqui a tantos anos (Administrador, sobre a terceira entrevista).*

Entrevistei dois sujeitos nas categorias professor e aluno; e três na categoria administradores, sendo dois administradores-proprietários e um administrador público, totalizando sete sujeitos de pesquisa. A escolha foi feita segundo essas categorias e por acessibilidade. Quanto a este último critério, houve grande facilidade para acessar professores

e alunos, bem como pronta disponibilidade dos mesmos para realização das entrevistas. Com o grupo de administradores houve mais dificuldade. De início, tentei diversos contatos com empresas de médio e grande porte para entrevistar administradores de carreira. Nenhum contato foi frutífero, embora muitas promessas de possibilidades, que nunca se concretizaram. Os administradores e donos do próprio negócio foram mais acessíveis, embora com muitos reagendamentos de entrevista por questões de agenda cheia. Com a administradora pública o acesso foi fácil e rápido.

No grupo de docentes, entrevistei duas professoras, ambas graduadas em Administração, com mestrado na área, ensinando atualmente em universidades públicas, uma federal e outra estadual. As entrevistas foram realizadas: (i) em uma sala de reuniões da universidade, no caso da professora da universidade federal; e (ii) na residência da docente, no caso da professora da universidade estadual.

Entre os alunos entrevistados, um é do sexo masculino, iniciando o curso de Administração, cursando o segundo semestre à época das entrevistas. O outro aluno é do sexo feminino, à época concluindo o curso. Ambos estudam em uma universidade pública federal e foram entrevistados em salas de aula desta universidade, à época em greve.

Dentre os administradores, dois são do sexo masculino, e um do sexo feminino. Os dois primeiros são administradores e donos do próprio negócio. Suas entrevistas foram realizadas em salas de reunião das respectivas empresas. A última é uma administradora pública e suas entrevistas ocorreram em sua própria sala de trabalho. Pelo anonimato garantido aos entrevistados, todos são citados nesta tese com nomes fictícios, conforme consta no **Capítulo 5**.

Ao todo, a pesquisa de campo resultou em aproximadamente 12 horas de entrevistas, sendo: (i) 243 minutos de gravação com administradores; (ii) 276 minutos de gravação com alunos; e (iii) 213 minutos gravados com os professores. Dos três grupos, o de alunos se destacou quanto à duração das entrevistas; a entrega dos discentes ao processo e aquiescência às propostas de cada entrevista resultou em uma interlocução frutífera. Após a fase de campo, as entrevistas foram integralmente transcritas por mim, resultando num arquivo de registro contendo 114 páginas.

Atenta à advertência de Kramer (2001, p. 173) de que “mais importa como se olha do que aquilo que se vê”, utilizei as “lentes críticas” para ler as narrativas, ciente que “os fatos que os sentidos nos fornecem são pré-formados de modo duplo: pelo caráter histórico do objeto percebido e pelo caráter histórico do órgão perceptivo” (HORKHEIMER, 1980, p.

125). Compreendendo como Dellagnelo e Silva (2005, p. 113) que cabe ao “pesquisador questionar aquilo que vê imediatamente, as ‘evidências’, as ideias prontas, devendo investir na capacidade de buscar novas interpretações”, e num exercício dialético que impõe “esgueirar-se por trás da casca dos fenômenos, procurando a profundidade deles, porque crê numa realidade que não se dá à primeira vista” (DEMO, 1990, p. 99), optei pela análise do tipo hermenêutico-dialética (MINAYO, 2002, 2004) por ser aquela que, na minha visão, mais se aproxima da perspectiva do realismo histórico próprio à teoria crítica (GUBA; LINCOLN, 2000). Segundo Guba e Lincoln (2000), o realismo histórico se diferencia tanto do realismo ingênuo, próprio ao positivismo, quanto do realismo crítico neopositivista, de inscrição popperiana, e, ainda, do relativismo próprio às perspectivas construcionistas.

Minayo (2002, 2004) é a pesquisadora que tem proposto tal técnica, no estágio atual da pesquisa qualitativa brasileira, desde o seu campo de pesquisa, a área da saúde. Pesquisadores de outros campos disciplinares têm adotado o mesmo caminho analítico, como Oliveira (2001), na área de educação. Mais recentemente, também indicaram o uso da técnica pesquisadores qualitativos da área de Administração que trabalham segundo a perspectiva crítica, como Bicalho (2009) e Bicalho e Paes de Paula (2009), que estudaram o tema da reprodução da ideologia da Administração em empresas juniores; e, no âmbito deste programa de pós-graduação (PPGA/UFRN), Cardoso (2010), que, em sua dissertação de mestrado, analisou a narrativa totalizante de um grupo de trabalhadores bancários sobre o tema vigilância eletrônica, na perspectiva hermenêutico-dialética<sup>4</sup>.

Mas, quais os fundamentos de tal técnica e como pensar (artesanalmente) a sua operacionalização? Minayo (2004) propôs essa tipologia de análise ancorada nas proposições de Stein (1987), que constituem um balanço-síntese da controvérsia habermasiana-gadameriana sobre questões envolvendo o emprego da dialética e da hermenêutica, as quais Ricouer (1983) elabora em termos de interpretação (hermenêutica) e ideologias (crítica). Levando-se em conta as origens epistemológicas diversas, a hermenêutica e a dialética constituem “dois caminhos através dos quais o debate atual sobre a questão do método se desenvolve numa esfera que transcende a fragmentação dos procedimentos científicos em geral” (STEIN, 1987, p. 99), perspectiva que se mostra alinhada aos movimentos de vanguarda da histórica Escola de Frankfurt, cujo “trabalho tem sido hibridizado e

---

<sup>4</sup> Um agradecimento é aqui oportuno: a Monique, ou Cardoso (2010), pela confiança, a incansável disposição para o trabalho intelectual, e o companheirismo tão necessário à prática da construção coletiva de conhecimento, com quem pude compartilhar a pertinência da técnica em questão. O que trago a seguir, nesta metodologia, é fruto desse “artesanato a quatro mãos”.

amalgamado com outras tendências teóricas” (JAY, 2008, p. 16). Para Stein (1987), a conjunção da hermenêutica com a dialética constitui-se como método apropriado para compreensão do real, argumento que Minayo (2002, 2004) acolhe e traduz em termos de utilização da análise hermenêutico-dialética como “caminho do pensamento”, mais do que em termos de procedimentos operacionais pormenorizados.

Assim, segundo Minayo (2004), a análise hermenêutico-dialética visa transcender os aspectos meramente procedimentais associados a técnicas como a análise de conteúdo e análise de discurso, bem como almeja evitar os problemas epistemológicos a elas associados. Para Minayo (2004), a utilização da análise de conteúdo por vezes está relacionada a uma postura do pesquisador que toma o texto como pretexto e o utiliza como um documento apenas para demonstrar o que já foi definido pela situação. Por outro lado, a análise de discurso, embora destaque o contexto de produção do discurso, acaba tratando-o como um monumento em si mesmo devido à perspectiva estruturalista da linguística, na qual a técnica é baseada:

seu caráter ‘amarrado’ ao estruturalismo lhe subtrai muito da flexibilidade necessária para realizar o que ela própria pretende: dar conta do sentido. A redução a relações binárias para conseguir a análise automatizada, a nosso ver, dificilmente permitirá a apreensão das relações dialéticas constitutivas da realização social (MINAYO, 2004, p. 218).

Neste percurso intelectual proposto por Minayo (2002, 2004), a análise hermenêutico-dialética preserva da hermenêutica a possibilidade de interpretação dos sentidos que os sujeitos elaboram em seus discursos, estes tratados como textos a serem interpretados, e investe na possibilidade que a dialética fornece de compreender tais discursos em face das contradições e da totalidade da práxis social que é, como diz Moura (1977), um todo vivo e dinâmico que se manifesta no processo histórico: “enquanto a hermenêutica penetra no seu tempo e através da compreensão procura atingir o sentido do texto, a crítica dialética se dirige contra seu tempo. Ela enfatiza a diferença, o contraste, o dissenso e a ruptura de sentido.” (MINAYO, 2004, p. 227).

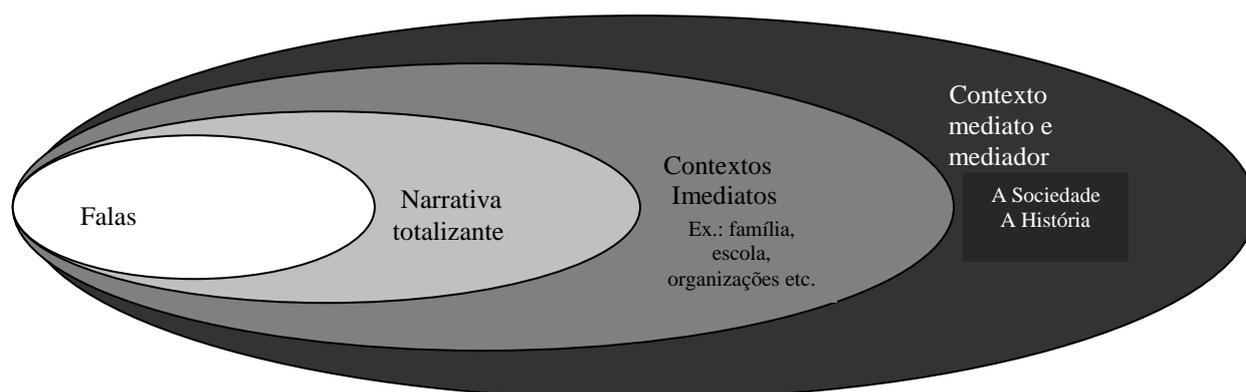
Tal técnica se operacionaliza, portanto, pelo constante movimento pendular entre interioridade e exterioridade, teoria e práxis, dado e mundo, indivíduo e sociedade, pois, como lembra Adorno (1995, p. 146): “nas opiniões e atitudes subjetivas, manifestam-se também indiretamente objetividades sociais.” Então, a análise não pode se restringir ao “momento hermenêutico”, de diálogo com as falas dos sujeitos, estas tomadas como texto a ser

interpretado “em si mesmo”; este momento integra uma dinâmica maior porque constituinte da própria fala, que é o “movimento dialético”, pelo qual se considera esta fala como inscrita no mundo, na totalidade, na práxis de uma determinada sociedade, em toda sua dinâmica, complexidade e contradições; pois “não há nada, mas nada mesmo, sob o sol que, por ser mediado pela inteligência humana e pelo pensamento humano, não seja ao mesmo tempo também mediado socialmente” (ADORNO, 2008, p. 72). Portanto, essas falas emergem em contextos (culturais) específicos, que lhes servem de mediação, pois como afirma Gomes (1996, p. 7):

[na técnica hermenêutica-dialética] 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 (GOMES, 1996, p. 7).

A **Figura 16** expõe graficamente a lógica de operacionalização da análise a partir dessas considerações. Pela mesma, pode-se perceber que tanto as falas individuais quanto a narrativa totalizante delas originada, estão imersas e são produzidas a partir dos contextos imediatos e mediatos em que vivem os sujeitos, carregando em si todas as contradições que tal condição representa.

**Figura 16 – Lógica de operacionalização da análise**



Fonte: Elaborada pela autora.

Para empreender o processo analítico-compreensivo, tomei, então, os contextos em duas perspectivas, ou aproximações: os contextos imediatos e os mediatos. Os contextos imediatos correspondem aos espaços em que as existências dos sujeitos se passam, ou espaços que eles projetam para suas vivências futuras, nos quais suas vidas adquirem um sentido, e a

partir dos quais manifestam a condição de seres sociohistóricos. Nesta pesquisa, os contextos imediatos considerados foram três: (i) o contexto da história de vida em geral; (ii) a universidade; (iii) as organizações de trabalho. Os contextos mediatos são a própria história, sociedade e cultura em que todos estamos implicados e que são mediadores dos sujeitos e de seus contextos imediatos.

O processo de categorização das falas, empreendido na perspectiva do artesanato intelectual, passou por diversas fases, com idas e vindas no material empírico e no próprio processo. As falas foram lidas recorrentemente tendo em vista dar continuidade ao processo de análise e interpretação das mesmas, iniciado quando da realização das entrevistas. A análise se deu num mesmo movimento de contato com as falas, porém em duas perspectivas: uma descritiva e outra exploratória. A instância descritiva disse respeito à identificação das concepções, opiniões, motivos, e juízos dos entrevistados sobre três dimensões: (i) os contextos imediatos (história de vida em geral, universidade e organizações de trabalho); (ii) suas escolhas (curso e área de Administração); (iii) seus destinos profissionais (carreira futura). Essas foram consideradas como dimensões *a priori*, e como espécie de pano de fundo do objeto de estudo: as concepções de Administração e Administrador. A instância exploratória, por sua vez, foi a que permitiu a identificação do que nomeei como temas emergentes do campo empírico ou dimensões *a posteriori*, ou aquelas que esposam mais explicitamente suas representações dos construtos em estudo. Esses temas emergentes foram identificados, inicialmente, a partir de unidades de sentido recorrentes ou expressivas em suas singularidades; posteriormente, os temas foram reunidos em grupos temáticos. A exemplificação e resultado desse processo analítico é o que consta nas tabelas dos **Apêndices G, H e I**. O mesmo processo foi empreendido para os três grupos de sujeitos: professores, alunos e administradores.

Para auxiliar na operacionalização do processo interpretativo, optei pelo recurso analítico de trabalhar com metáforas para compreensão das concepções que transitam no campo em estudo. Essa escolha se justificou por experiências de pesquisa anteriores que me indicaram a pertinência desse caminho<sup>5</sup>, mas, principalmente, pelo fato desta tese tratar de conceitos, donde o discurso metafórico auxilia na compreensão dos mesmos.

Lakoff e Johnson (2002) defendem a ideia de que muito mais do que um aparato ou adorno linguístico, isto é, mais do que uma figura de retórica, a metáfora deve ser

---

<sup>5</sup> A este respeito ver: Batista-dos-Santos (2004); Batista-dos-Santos (2005); Albandes-Moreira; Batista-dos-Santos; Nepomuceno (2005a); Albandes-Moreira; Batista-dos-Santos; Nepomuceno (2005b); Batista-dos-Santos; Nepomuceno (2008).

entendida como uma expressão (linguística) da forma como os homens pensam, conceptualizam e agem no mundo. Sendo “a essência da metáfora compreender e experienciar uma coisa em termos de outra” (LAKOFF; JOHNSON, 2002, p. 48), a sistematicidade metafórica presente num discurso tanto realça quanto encobre conteúdos e suas contradições. Entendendo que os processos de pensamento são em grande parte metafóricos porque o sistema conceptual humano é metaforicamente estruturado e definido, Lakoff e Johnson (idem, ibidem) defendem a ideia de que “um conceito metafórico estrutura o que fazemos, assim como a maneira pela qual compreendemos o que fazemos”. É, portanto, a metáfora, um evento linguístico que sintetiza a tríade linguagem-pensamento-ação.

Como as metáforas permeiam a vida cotidiana, sua emergência guarda relação com os múltiplos espaços da convivência humana. Sardinha (2007) afirma que é possível compreender muito do homem contemporâneo ao examinar as metáforas próprias de determinados espaços sociais como, por exemplo: a escola, a mídia e a empresa. Foi adequado, então, identificar e analisar as metáforas predominantes nesse grupo de sujeitos, nesse tempo histórico, a partir dos contextos imediatos escolhidos: a literatura (autores), a universidade (professores e alunos) e a empresa (proprietários, administradores, subordinados da gerência).

Este caminho analítico contribuiu especialmente para realizar a discussão dialética dos resultados, pois o exame do discurso metafórico oferece condições interessantes para lidar com as ambiguidades e contradições emergentes nos discursos. A este respeito, Albandes-Moreira (1993) argumenta que a falta de clareza, a ambiguidade nas quais o discurso metafórico por vezes deriva são passíveis de uma compreensão radical quando observado o parentesco etimológico do termo *metaphora* com o seu verbo mais próximo *metapheron*: “este verbo diz respeito a transladar, transferir; tem, porém, o sentido agregado de confundir.” (ALBANDES-MOREIRA, 1993, p. 17). Assim, empreendeu-se um exercício reflexivo das “confusões” contidas nos discursos metafóricos, visando uma melhor compreensão das concepções dos sujeitos de pesquisa, tentando compreender como essas “confusões” discursivas se explicam pelas contradições dos contextos – imediatos e mediatos – em que são forjadas.

Concluída toda a fase analítica por grupos (registrada por meio de uma escrita em parte descritiva e em parte argumentativa), procedi a um movimento de síntese, nesse momento tomando os três grupos de sujeitos como uma grande narrativa totalizante sobre o objeto de estudo. Nessa fase, considerei as grandes recorrências entre grupos, mas também

suas especificidades igualmente qualificadoras de suas concepções. O estilo de escrita para elaboração dessa síntese foi predominantemente argumentativo. O resultado de todo esse processo é o que integra o **Capítulo 5**, a seguir.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

*Gostaria de ser envolvido pela palavra, e levado bem além de todo começo possível.*

Michel Foucault

Conforme exposto na metodologia, as falas dos entrevistados foram analisadas, num primeiro momento, considerando cada grupo de sujeitos em separado – professores, alunos, administradores – e, em seguida, discutidas como uma narrativa totalizante sobre o objeto de estudo. Este capítulo apresenta, em duas partes, os resultados da pesquisa de campo. Na primeira, é socializado o resultado da análise descritiva e interpretativa em relação ao que esses grupos de professores, alunos e administradores dizem sobre Administração e Administrador, enquanto falam sobre tais construtos no contexto de suas vidas. A segunda parte toma os grupos como um todo e discute sua narrativa totalizante dialogando com a literatura revisada no **Capítulo 3** e com novas leituras acionadas a partir do processo interpretativo dos resultados.

### 5.1 Grupo I: Professores

O grupo de professores é integrado pelas docentes Dora e Dani. Suas histórias de vida (estudantil e profissional) e suas visões de mundo são abordadas nessa ordem: (i) contextos (*vida em geral, universidade, organizações, universidade e organizações*); (ii) temas emergentes. Os contextos, descritos no próximo tópico, foram escolhidos previamente. Os temas emergentes são oriundos de uma análise exploratória das falas.

#### 5.1.1 Contextos

Reitera-se que os contextos são tomados nesta tese como as instâncias de vida dos sujeitos, nas quais suas existências se passam e adquirem um sentido, e que manifestam a condição de seres sócio-históricos, logo, impregnados das possibilidades e contradições que essa condição representa.

a) **Contexto: história de vida estudantil e profissional**

- *Breve relato das histórias de vida*

*Dora é uma jovem senhora de 39 anos de idade, casada, 02 filhos, graduada em Administração, há 16 anos, por uma universidade localizada na região sul do Brasil, e mestra em Administração por uma universidade pública do nordeste brasileiro. Atualmente, trabalha como professora efetiva em uma universidade pública federal, já tendo exercido a docência como professora substituta em universidade pública, e como contratada em faculdades particulares. Dora chegou ao curso de Administração após tentativa de entrada no curso de Medicina Veterinária, sua primeira escolha. Oriunda de família com propriedade rural, acabou optando por Administração Rural, depois de não conseguir entrar para o curso de Veterinária, para poder ajudar nos negócios familiares.*

*Dani tem 46 anos de idade, é casada e tem 02 filhos. É formada há 25 anos em Administração, por uma universidade pública estadual, e leciona há 20 anos em uma universidade pública, ambas situadas em estados do nordeste do Brasil. Dani fez seu curso de Mestrado em Administração em uma universidade pública federal. Sua escolha por Administração foi posterior à não aprovação no vestibular para Medicina, curso que preferia à época. Dani já assumiu diversos cargos de gestão acadêmica na universidade em que trabalha.*

- *Suas escolhas*

O **Quadro 44** apresenta parte dos relatos sobre os “encontros” de Dora e Dani com o curso de Administração, desvelando escolhas imbricadas em não escolhas. Os relatos anunciam o fato de ambas não terem escolhido Administração como primeira opção de curso, quando da época de seus ingressos no ensino superior. Dora relata que sempre pensou em fazer Veterinária pelo fato da família possuir uma fazenda e ela ter crescido com muito

contato com o meio rural, e com os animais fazendo parte da sua rotina de vida. Dora enfatiza ter sido uma aluna aplicada nos tempos de colégio e a sua esperança, e de seus professores, era de que ingressasse no curso de Veterinária na primeira tentativa, fato que não aconteceu e gerou certo desapontamento. Tentou lidar com tal frustração inicial procurando imediatamente outras opções de curso, e a Administração, que antes lhe era algo indiferente, surge como uma alternativa interessante, desde que fosse Administração Rural, opção que ela passa então a justificar pela existência do negócio familiar no âmbito rural, escolha com a qual ela e sua família poderiam tirar proveito (a1, a2).

Semelhantemente, Dani narra a Administração como uma “não-escolha” inicial; era Medicina que ela queria cursar. Como não conseguiu ingressar, colocou Administração Hospitalar como segunda opção também por influência de um parente que trabalhava na área de saúde (a3).

Ressalte-se, nos encontros de ambas com a Administração, a força do contexto: o rural e a saúde; o que parece justificar, igualmente, a segmentação desde a escolha inicial de curso: Administração Rural e Hospitalar, donde o contexto emerge qualificando suas segundas escolhas.

A não escolha inicial por Administração não é tratada por Dora como uma particularidade da sua vida; ao contrário, ela observa tal situação se repetindo agora entre seus alunos que, diferentemente dela, sequer encontram razões que justifiquem tal escolha (a4). Porém, destaca-se tanto no relato de Dora quanto no de Dani, uma mudança de perspectiva em relação à Administração quando do início e desenrolar do curso. Ambas narram a Administração como algo que, de indiferente, passou a ser, metaforicamente, uma paixão em suas vidas, nutrindo afeto e entusiasmo pela área (a3, a5). Para Dani, mais do que uma paixão, a Administração veio a se justificar como uma causa pela qual lutar em sua vida profissional. Por sua vez, Dora entende, hoje, a Administração como uma resposta na sua vida para a crise porque passou quando não ingressou em Veterinária. Assim, ela metaforiza a Administração também como o encaixe de um quebra-cabeça em sua vida (a7).

#### Quadro 44 – Tema: escolha/não escolha

Falas
(a1) Aí eu tava me preparando pra veterinária. [...] Eu optei por Farmácia porque meu avô era farmacêutico, porque não tinha nenhum curso que eu queria, na época eu não pensava em Administração (Dora).
(a2) Aí eu já tava fazendo a opção também pra Administração Rural porque eu vi que eu gostava, tinha disciplinas na área de Administração que eu gosto e na área rural que eu gosto também, que a minha família tem fazenda, então eu poderia ajudar meu pai, era um curso que eu ia aproveitar até mais do que veterinária, né,

#### Falas

no âmbito profissional, e aí eu não passei em Veterinária, e passei em Administração Rural. [...] Foi mais pela família, por ter assim uma visão de poder ajudar meu pai assim na gestão na empresa, e por também por... quando eu era pequenininha eu brincava de escritório direto. (Dora)

(a3) Inicialmente eu queria fazer Medicina. Eu sempre gostei um pouco dessa área de saúde. [...] Fiz para Medicina, não passei, passei 6 meses fazendo um cursinho, e aí fiz a opção de novo por Medicina e Administração Hospitalar. Me despertou o interesse, a partir daí, por Administração. Minha irmã já era enfermeira, então, e a gente tinha muita conversa sobre o meio, e passei no curso de Administração Hospitalar na Universidade Estadual do Ceará (UECE), e me apaixonei. (Dani)

(a4) Quando eu pergunto no primeiro dia de aula pra turma nova: por que Administração? Não sei, eu escolhi por escolher. (Dora)

(a5) Então, a Administração pra mim ela sempre foi um encaixe, Administração pra mim é uma paixão. (Dora)

(a6) Administração... bom, Administração foi uma opção de curso, foi uma opção de profissão porque acho que abracei a causa, a luta pelo reconhecimento, do meu jeito, da minha forma, de colaboração, de reconhecimento da profissão, uma profissão necessária, uma área interessante porque a gente trabalha com... Administração envolve trabalhar com coisas, mas principalmente com pessoas, que é o lado mais difícil da Administração, não é? (Dani)

(a7) No âmbito profissional, Administração pra mim é um encaixe de um quebra-cabeça que eu encontrei na minha vida. A resposta pra todos os problemas e inquietudes que eu tinha quando não entrei, não tinha ingressado na faculdade. (Dora)

Fonte: Elaborado pela autora.

- *Seus destinos*

Quanto aos destinos profissionais das professoras, a narrativa tende a apresentar trajetórias concisas ou pouco variadas em termos de experiências de trabalho, conforme falas constantes no **Quadro 45**. Dora relata que não trabalhou durante todo o curso de graduação, nem mesmo em atividades de estágio. Sua primeira experiência profissional, como esperado, foi no negócio rural familiar, logo que se formou, época que coincide com o falecimento do pai e consequente necessidade de que ela e o irmão assumissem o negócio. Devido à sua formação, ela ficou responsável pela área administrativa, mas, logo no início, precisou aprender o trabalho com o gerente da fazenda. Ela racionaliza a questão afirmando não ter o pai tido tempo para repassá-la o conhecimento do negócio (a1). Além do gerente que lhe ensinou sobre a administração da fazenda, Dora relata que aprendeu a parte da contabilidade do negócio no escritório do tio que usava o mesmo sistema de controle contábil (a2).

As experiências de Dora no negócio familiar duraram dois anos. Após este período, ela necessita mudar de região e cidade em virtude do trabalho do cônjuge. É na nova cidade em que fixa residência que ela decide voltar aos estudos e cursa o mestrado acadêmico em Administração. Dessa sua experiência estudantil, ela migra totalmente para a docência.

#### Quadro 45 – Destinos profissionais após formatura

Falas
<p>(a1) Eu terminei o curso e como eu fiz pra gerenciar as empresas do meu pai, aí meu pai faleceu, aí eu tive que... eu peguei sozinha, o meu irmão ficava na parte produtiva e eu na parte administrativa. Só que dois anos depois eu vim morar em Cidade Alfa, então aí quando eu tava começando a pegar essa parte é administrativa, tomar conta mais, ficar sozinha, porque logo que meu pai faleceu a gente pegou um gerente pra poder passar, meu pai não teve como passar todo o conhecimento dele da empresa pra mim, e eu era recém-formada. Na época de graduação eu não trabalhava lá, eu ia só passar as férias. Então o ano que meu pai ia passar, que era o meu último ano de faculdade, que ele ia passar pro dali pra frente eu tomar conta, aí foi o ano que ele faleceu. (Dora)</p>
<p>(a2) Então, nessa parte de contabilidade da empresa, na parte de pagamentos eu fui pegando com meus tios porque era uma empresa de família que foi dividida. Então os meus tios faziam as mesmas coisas que eu ia fazer. Então eu tinha um tio que era médico e eu passava semanas com a secretária dele pra aprender a lidar com o sistema de contabilidade que era o mesmo. Então eu fui pegando essa prática também através desses conhecimentos com os meus tios. Mas aí, dois anos depois eu vim pra Cidade Alfa, aí minha mãe ficou com essa parte, aí a gente contratou um outro gerente, mas aí agora duas vezes por ano eu vou lá e acabo dando uma consultoriazinha e meu irmão já está tomando conta das duas partes. (Dora)</p>
<p>(a3) Aí eu terminei o mestrado, tive o meu filho, aí passei sete, oito meses com ele sem pensar em entrar, ingressar no mercado de trabalho. Aí tava até vendo o jornal um dia e vi que tava tendo seleção pra professor substituto da Universidade Beta. Aí levei o currículo e fui aprovada. Aí passei, então comecei a vida acadêmica como professora substituta na Universidade Beta. Aí entrei em novembro, aí comecei a distribuir currículos e em fevereiro me chamaram pra Faculdade Alfa. Aí lá fiquei durante cinco anos lá dando aula, dois anos depois assumi a coordenação do curso de Administração e vice-diretoria da universidade. Só que aí tivemos vários problemas pessoais lá, não só eu, mas todas as outras duas coordenadoras. Aí nós pedimos pra sair e entrei na Faculdade Beta e na Faculdade Saber. Aí até fiquei 1 ano e aí foi quando prestei concurso pra cá. (Dora)</p>
<p>(a4) No último semestre, aliás, um pouco antes do último período, eu fui como voluntária fazer um trabalho na Maternidade X, lá tinha uma administradora, Miriam, ela é quem era responsável pelo SAM, aquela parte de registro no hospital, e na ocasião o médico que era o diretor, ele quis fazer uma mudança no organograma, e ela sozinha não tinha como fazer isso. E ela recorreu à universidade e nós éramos um grupo de cinco alunos que trabalhávamos lá como voluntários, com a supervisão de professores da universidade, fazendo esse trabalho da mudança do organograma, então, isso ainda reforçou ainda mais, e isso também contou como estágio. (Dani)</p>
<p>(a5) E, a partir daí, me formei e passei um ano trabalhando numa empresa de prestação de serviço médico, e quando surgiu o concurso na Universidade X. E eu me interessava, eu tinha uma vontade de fazer um curso de mestrado, e eu percebia que isso eu teria mais oportunidade dentro do ambiente acadêmico do que onde eu estava. Lá eu tinha como uma temporada, é tanto que eu só passei 1 ano lá. Aí é que eu fiz o concurso aqui, vim, passei, fiquei. E aí nesse período eu sempre procurei, tive a oportunidade de participar da gestão acadêmica. Assumi a chefia de departamento, depois passei pela direção. Fui fazer o mestrado na Universidade X, com pouco tempo eu fiz o mestrado, em [19]92. Eu entrei aqui em [19]88, em [19]91/92 eu saí pra fazer o mestrado. Na época era planejamento a área de concentração, depois ficou políticas públicas. E quando retornei assumi a chefia do departamento e depois a direção da Faculdade de Ciências Econômicas e aí foi caminhando. (Dani)</p>
<p>(a6) Dentro da universidade, é um momento da gente exercer a nossa profissão. E eu acho que isso também é muito importante tanto em relação a contar pros nossos alunos a nossa prática quanto pessoalmente. Já que eu estou me dedicando à universidade, eu não tenho um trabalho fora dela no momento, então é onde eu tenho a possibilidade de exercer o meu lado administradora. Então, esse tempo que eu passei e ainda estou na condição de gestora é... eu acho muito gratificante por isso, porque é a possibilidade que eu tenho de exercer a minha atividade como profissional em Administração. (Dani)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Sua primeira experiência profissional como docente (cargo de professora substituta) foi na mesma instituição em que fez o mestrado. Na mesma época, conseguiu colocações em faculdades particulares da cidade. Dessas experiências, ela parte para um emprego como docente efetiva em uma universidade pública federal, após prestar concurso, situação profissional em que se encontra até hoje (a3).

Dani também tem uma trajetória profissional com ênfase maior na docência, embora, diferentemente de Dora, tenha iniciado suas experiências no mundo do trabalho ainda nos tempos de estudante de graduação, por meio de atividades de estágio voluntário. A primeira experiência foi no segmento da saúde, área que ela sempre se identificou e a qual escolheu como foco para habilitação, durante o curso universitário. Sua segunda experiência de trabalho, já como emprego formal, também foi numa empresa da área de saúde, na qual passou um ano trabalhando até prestar concurso público para a universidade onde trabalha atualmente (a5).

Enquanto Dora fez primeiro o mestrado e depois o concurso para docente efetiva, Dani seguiu o percurso contrário. Primeiro teve a oportunidade e êxito no concurso público, e, quando já era docente efetiva, cursou o mestrado acadêmico em Administração. Dani relata que, por diversas vezes, teve a possibilidade de desempenhar atividades de gestão acadêmica, durante sua carreira docente. Ela se sente satisfeita com tais oportunidades, pois entende que as mesmas se constituem como uma possibilidade de exercício da profissão de formação, que ela concebe como uma parte de si: o seu lado administradora (a6).

Embora as trajetórias de Dora e Dani tenham desembocado na docência, nenhuma delas narrou esta possibilidade para os seus personagens fictícios, na terceira entrevista.

## **b) Contexto: universidade**

Foi interessante ouvir as docentes sobre o contexto *universidade*, pois a respeito do mesmo puderam falar desde dois lugares distintos: o de ex-alunas universitárias, e, agora, o de professoras universitárias, conforme falas do **Quadro 46**.

Dora fala do contexto universitário especialmente na segunda e na terceira entrevista. Durante a segunda entrevista, ao falar de suas justificativas quanto à proposta de matriz curricular que elaborou para o seu curso de Administração ideal, Dora enfatiza que a universidade deve estar permanentemente atenta às necessidades do mercado, que seu currículo deve estar sempre voltado para a realidade do contexto em que está inserida (a1).

Durante a terceira entrevista, Dora fala da satisfação de encontrar o ex-aluno e expõe sua visão do que seria a missão do curso universitário, pelo menos o de Administração, em relação ao futuro profissional dos seus alunos. Para ela, seria o de dar uma visão geral e introdutória de tudo, que ela metáforiza como o de dar um ponta pé inicial no conhecimento a ser complementado posteriormente, em função da realidade de trabalho de cada um, sendo o papel do docente universitário o de dar uma contribuição para essa formação apenas em estágio inicial quando da vida universitária (a2, a3).

Dani, por sua vez, narra o contexto da vida na universidade como um aprendizado com múltiplas facetas para ela própria. Afirma que as experiências de participação e gestão na vida estudantil do seu curso, por vezes como representante, foram importantes para a sua formação em Administração (a3). Agora como professora, ela recorre às suas atuais vivências de gestão universitária como exemplos de prática profissional para formação de seus alunos (a4). Ela defende ainda uma visão de estratégia empresarial para a instituição universitária, via ações de *marketing* de serviços (a5).

#### Quadro 46 – Contexto imediato: universidade

Falas
(a1) Porque a gente tem que olhar muito mais na necessidade de mercado do que na reali... do que às vezes o que a gente tem de professor, muito mais na necessidade. Não coloquei até nenhuma... pensando numa universidade geral, eu não coloquei até nenhuma disciplina específica, mas se eu fosse montar uma grade pra Universidade Gama, eu colocaria alguma na área rural, pelo menos uma, porque nós estamos dentro de uma região semiárida que é interessante. (Dora)
(a2) Que ele [o aluno] tenha conseguido pelo menos ter uma introdução de tudo, porque a gente sabe que dentro de uma universidade, de um curso de administração a gente não tem como dar tudo. Então, a gente não pode focar áreas específicas, porque a gente não tem como adivinhar onde é que o aluno vai trabalhar. [...] Claro que dentro de uma universidade a gente dá apenas o ponta pé inicial do conhecimento dele, e incentivar ele a buscar novos conhecimentos. (Dora)
(a3) Ah, muito alegre, eu fiquei muito satisfeita de encontrar ele [ex aluno]. Disse pra ele que pra mim é uma satisfação muito grande, ele disse pra mim que todas as contribuições que os professores deram durante o curso pra ele chegar onde ele tá. Eu disse que tava muito alegre de ter contribuído o mínimo que fosse pra ele continuar. (Dora)
(a4) Na época da universidade eu quis fazer parte do Centro Acadêmico, e na realidade eu era secretária e trabalhava como representante de turma, porque eu sentia mesmo essa necessidade da gente se organizar pra lutar mesmo pelos nossos interesses enquanto curso de Administração Hospitalar. E eu acho que é importante esse vínculo entre aluno e coordenação de curso, e não dá pra ir todo mundo, tem que ter algumas pessoas. (Dani)
(a5) Na universidade, é um momento da gente exercer a nossa profissão. E eu acho que isso também é muito importante tanto em relação a contar pros nossos alunos a nossa prática, quanto pessoalmente. Já que eu estou me dedicando à universidade, eu não tenho um trabalho fora dela no momento, então é onde eu tenho a possibilidade de exercer o meu lado administradora. (Dani)
(a6) <i>Marketing</i> porque a gente sabe que as organizações não sobrevivem sem ele. Creio que é um dos problemas até das organizações públicas, inclusive a universidade eu tiro como exemplo a minha, não trabalha

Falas
muito essa questão de <i>marketing</i> , <i>marketing</i> de serviços. (Dani)

Fonte: Elaborado pela autora.

### c) Contexto: organizações

O **Quadro 47** apresenta falas sobre a visão das docentes a respeito das *organizações*. O contexto *organizações* emerge na narrativa das professoras a partir da recorrência de uma metáfora corpo/espço, do “estar dentro”, do estar presente na organização. Esta última é narrada como uma espécie de garantia do complemento da formação do aluno de Administração, como um efetivo substituto da atividade de estágio. Estando lá, na organização, outras aprendizagens se efetivariam, minimizando, inclusive, surpresas futuras (a1, a2). Para Dora e Dani, o maior aprendizado parece ser exatamente o que se dá naquele espaço, o qual como que determina o currículo de formação do Administrador e suas atualizações ao longo da carreira (a3). Mais que isso, as entrevistadas acabam narrando o contexto das organizações como a razão da própria existência da Administração. O espaço organizacional emerge, então, como razão primeira e última, o lócus das necessidades e finalidades, com as quais cabe à Administração conviver (a4).

Dora, por exemplo, quando da morte de seu pai, viu na figura do gerente da fazenda de sua família o melhor professor sobre a gestão do negócio familiar, mesmo ele não tendo a formação universitária em Administração, que ela acabara de concluir. Ela, a graduada, não se via em condições de gerir bem. Este fato se deu exatamente por ser o gerente um conhecedor do contexto organizacional. Era o conhecimento dele, originário da prática contextualizada, definida espacialmente – os territórios da fazenda – que supriria sua falta. Dani circunstancia e qualifica a Administração em termos espaciais recorrendo ao termo ambiente. Não se trata de uma “gestão solta”, é a gestão de/para um ambiente, um contexto. Portanto, é preciso levar o aluno “para dentro” (a5, a6).

O contexto *organizações* também emergiu quando de suas narrativas sobre o ideal de carreira que projetaram para o Administrador, durante a entrevista ficcional. Neste ponto, o contexto da grande empresa é apresentado por ambas as entrevistadas como o destino de seu Administrador fictício. É a grande empresa, com suas possibilidades de carreira, que elas querem para seus personagens. Unidades de sentido ligadas a *status* ou posicionamento nesse espaço ilustram suas concepções acerca do profissional Administrador, o que será adiante discutido dentre os temas emergentes. Ele, o administrador, é um profissional que: (i) deve

percorrer ascendentemente as posições de destaque; (ii) deve ser visto, percebido; (iii) deve negociar posições; e, sempre, (iv) deve chegar aos lugares mais altos (a7, a8).

#### Quadro 47 – Tema: organizações

Falas
(a1) No décimo semestre, eu colocaria o estágio supervisionado, que o aluno..., eu colocaria uma regra que o aluno que comprovasse que trabalhou durante um, dois anos, ele estaria dispensado desse estágio, que trabalhou dentro da área de Administração, seria mais pra ele estar dentro de alguma empresa, fazer algum trabalho independente de TCC, que às vezes ele vai só uma vez durante o semestre, mas que obrigasse o aluno a também a presenciar o dia a dia de uma empresa. (Dora)
(a2) O dia a dia da organização, pra ele não sair sem nunca ter vivenciado pelo menos por quatro meses o dia a dia de uma organização, pra ele não sair sem, pra quando ele entrar numa organização não ser pego de surpresa. (Dora)
(a3) Fico muito feliz porque ele está trabalhando na área, em alguma empresa, e trabalhando como administrador. Essa é a minha expectativa ao encontrar esse aluno. Eu imagino que ele disse isso, que está trabalhando num cargo como gestor, em uma empresa, e está muito bem, aproveitando bem o curso que ele fez, que já está, já fez algum outro curso pra melhorar os conhecimentos na área, alguma especialização. Eu acho que deve ter sido, eu vou pensar que foi na área de gestão de pessoas, né? Eu vou pensar que foi por aí. [ <b>E ele te disse por que que ele escolheu fazer essa especialização em Gestão de Pessoas?</b> ] Eu acredito que ele vá dizer que por uma exigência da empresa onde ele trabalha, pelo cargo que ele tá ocupando, ele foi trabalhar e sentiu necessidade de fazer essa especialização nessa área. (Dani)
(a4) Então, são profissionais de outras áreas que às vezes eles até nem entendem por que estão estudando disciplinas de Administração. Mas eu procuro mostrar isso que eles estão estudando porque eles vão trabalhar em organizações, né? [...] Então nesse aspecto eu acho que a Administração evoluiu, e os cursos tentam acompanhar isso, tentam acompanhar essa dinâmica bem complexa das organizações. (Dani)
(a5) Porque logo que meu pai faleceu a gente pegou um gerente pra poder passar, meu pai não teve como passar todo o conhecimento dele da empresa pra mim, e eu era recém-formada. (Dora)
(a6) Tem que ter um conhecimento do todo, do que é aquele ambiente, pra você poder entender como vai ser a gestão daquele ambiente. Então você não vai ser médico, mas precisa entender alguma coisa sobre. [ <b>Então você acha que o contexto muda essa profissão?</b> ] Eu acho, né? Eu acho que por isso essa importância dessa questão da prática. Mesmo que você não leve os alunos, que o ideal é levar para dentro de uma organização, pra vivenciar o dia a dia, estar em contato com esses novos conceitos. (Dani)
(a7) A trajetória dele foi que ele se formou em Administração, como ele sempre havia comentado, ele tinha vontade de entrar numa grande empresa, ele sonhava em ser gestor de uma grande empresa. Então ele se formou em Administração, ficou meio em dúvida na carreira pública ou..., se envolver em concurso público, se preparar para concurso público, mas aí ele teve, recebeu o convite pra entrar numa grande empresa, como <i>trainee</i> , ele achou que também seria uma oportunidade que ele via projeção dentro dessa empresa. Eu o conhecendo como aluno, eu vi que era uma pessoa que tinha ambição, tinha interesse, procurava se desenvolver nas disciplinas, então era esperado, é o aluno que eu sabia que iria encontrar mais tarde bem posicionado dentro de uma empresa. [...] [ <b>E o que ele disse sobre o futuro?</b> ] Ele tava pensando como sempre buscar, né, lugares mais altos, barganhar postos mais altos, ele tava pensando em entrar numa multinacional, uma empresa norte-americana tava meio de olho nele. (Dora)
(a8) Ele está trabalhando como um dos diretores da empresa onde ele tá trabalhando lá. Começou num cargo menor até que foi crescendo, crescendo e conseguiu ocupar o cargo de um dos diretores de uma filial da empresa lá. (Dani)

Fonte: Elaborado pela autora.

#### d) Contexto: universidade e organizações

Conforme **Quadro 48**, a relação entre os contextos *universidade e organizações* emerge de forma expressiva na narrativa, como, por exemplo, no contexto de vida pessoal-profissional-estudantil de Dora: ela declara que fez o curso universitário para gerenciar a organização familiar, numa lógica de causa e efeito, ou ação finalística (a1). Quando fala da relação universidade-organizações do seu personagem ficcional (ex-aluno), Dora afirma uma certa necessidade de complementaridade entre ambos os construtos sociais. Na universidade, ele, o ex-aluno, acessara um conhecimento a ser aplicado nas organizações, mas questionava a aplicação *ipsi litteris* de tal conhecimento. Era necessário, na sua opinião, sempre adaptar, conferindo ao contexto organizacional a condição de árbitro da validade do conhecimento acadêmico. Por outro lado, também valorizava tal conhecimento ao comparar-se com gerentes sem formação, que careciam da mesma para uma gestão efetiva, como se algo sempre lhes faltasse (a2).

Dani também traz a relação universidade-organizações, durante a primeira entrevista, a partir de sua própria história de vida como aluna universitária que ainda nas experiências de estágio acadêmico pôde vivenciar a demanda das organizações por um tipo de conhecimento que poderia ser acessado na academia, e, num mesmo movimento, a finalidade de aplicação do que foi aprendido em sala de aula, no contexto organizacional (a3). Tal prática inter-relacionada vivida como aluna é a que ela tenta replicar agora como docente, entendendo como dever do curso universitário de Administração possibilitar ao alunado conhecer desde cedo o ambiente organizacional (a4). Outro tipo de organização que Dani pontua como necessária para manter uma relação de mão dupla com a universidade é o conselho de classe profissional. Ela defende que tal tipo de organização participe ativamente da definição dos conteúdos a serem ensinados nas universidades, como uma voz de representação das demandas externas à universidade (a5).

**Quadro 48 – Contexto imediato: universidade x organizações**

Falas
(a1) Eu terminei o curso e como eu fiz pra gerenciar as empresas do meu pai... (Dora)
(a2) O que ele comentou que assim foi que viu que muita coisa que ele viu dentro da universidade a forma dele tentar aplicar né... como não é uma fórmula exata, então eu quebrei às vezes a cara de tentar aplicar de uma forma mais assim direto, achar que os livros tavam [ <i>sic</i> ] às vezes certo [ <i>sic</i> ], mas eu não tentava adaptar aquela complexidade do momento, da situação nas teorias do livro, mas como ele disse: toda a base que o curso deu ajudou ele a solucionar todos os problemas que vinham, é como se ele já tivesse os caminhos mais ou menos traçados. Ele disse que via colegas dele que comandavam outras empresas, que não tinham base de

Falas
<p>administração, então tinham dificuldades. Ele já sabia onde buscar algumas respostas e a dificuldade que ele teve foi só de adaptar, de ver que ele tinha que adaptar àquela situação, aquela teoria que ele tava tentando implementar dentro da organização. Então ele disse que o curso deu toda uma segurança pra ele, pra hoje comandar bem, e tá bem posicionado na empresa. (Dora)</p> <p>(a3) Na ocasião, o médico que era o diretor, ele quis fazer uma mudança no organograma, e ela sozinha não tinha como fazer isso. E ela recorreu à universidade e nós éramos um grupo de cinco alunos que trabalhávamos lá como voluntários, com a supervisão de professores da universidade. (Dani)</p> <p>(a4) A gente procura levar os alunos pras empresas, pra fazer visita, a gente tem procurado fazer isso dentro do curso. (Dani)</p> <p>(a5) Primeiro a participação do Conselho de Administração. Eu acho que hoje os alunos têm muito mais acesso a informações do que naquela época que eu estudei. A gente ouvia falar no Conselho, inclusive assim que me formei procurei me registrar junto ao Conselho de Administração, e sou registrada até hoje, mas a gente não tinha muito essa participação do Conselho na universidade. Eu, por estar à frente do departamento ou da direção da faculdade, eu tive a oportunidade de participar daqueles encontros nacionais do Ministério da Educação, nessa elaboração de questões do provão, discussão de conteúdos, e eu tive oportunidade de perceber essa participação do Conselho junto com as universidades pra definir diretrizes, então, eu acho que isso foi uma evolução pro nosso curso, essa interação entre Conselho de Administração e universidade, é... participamos junto ao Ministério de Educação da definição até dos conteúdos, então, eu acho que isso fortalece tanto os cursos quanto o próprio Conselho. (Dani)</p>

### 5.1.2 Temas emergentes

Para além das dimensões escolhidas aprioristicamente, a categorização exploratória das falas resultou nos seguintes temas, no grupo de professoras: *amplitude, utilidade, concorrência, importância/reconhecimento, saberes e fazeres, experiência, conhecimento aplicado, necessidades, mudança, finalidades*.

O **Quadro 49** reúne as falas que integram o primeiro tema, a *amplitude*. Esse tema emerge nas falas de Dora, que vê a Administração como sendo algo bastante amplo, amplitude que consistiria numa vantagem deste curso e área de atuação profissional. Dora relata que recorre a essa característica da Administração para argumentar junto àqueles alunos que, como ela, não viram na Administração uma opção primeira de carreira. Ela destaca que a falta de vontade ou a dúvida em cursar Administração poderão ser substituídas pelo reconhecimento da importância da mesma quando os alunos perceberem que tal amplitude pode significar oportunidades para eles (a1).

Dora prossegue explicando que o processo de se apaixonar pela Administração, quando começou o curso, deu-se pelo fato de ter identificado essa amplitude, ao perceber que estava numa área em que aprenderia de tudo, mesmo que fosse um pouco de tudo. Ela parece explicar a natureza ou a formação do seu curso por esse conjunto de conhecimentos de outras

áreas que ele precisa acionar para constituir-se como curso, característica que ela qualifica positivamente como complexidade (a2).

Ao evocar o tema amplitude, Dora o relaciona a dois dos contextos imediatos da Administração e do Administrador, anteriormente apresentados: a escola superior e as organizações (a3, a4). Sobre a primeira, Dora defende a ideia de um ensino amplo, não específico, em que o aluno deveria aprender um pouco de tudo, e justifica isso pela impossibilidade do curso habilitar o aluno completamente, não tanto pela vastidão de conhecimento da área, mas por uma espécie de peculiaridade do saber e da relação com o conhecimento nesse campo. Para explicar, Dora recorre a uma metáfora esportiva em que o conhecimento em Administração seria uma espécie de “bola” a ser conduzida em diversos lances, em que à universidade, ao curso de Administração, caberia apenas o chute inicial, o bater o centro deste conhecimento (a3). Ao incorrer nesta metáfora, Dora não parece evocar o sentido competitivo que poderia ser primeiramente associado à metáfora esportiva, e sim a noção de ação e de espacialidade: ações pontuais em espaços específicos. Ação no sentido de que há um agente a quem deve ser concedida a honraria do primeiro chute do saber administrativo, neste caso, o professor de administração; espacialidade no que toca aos espaços em que o conhecimento sobre Administração é “encontrado” ou acionado: primeiro no curso superior, depois nas organizações de trabalho. Dora justifica este segundo espaço de acesso ao conhecimento sobre Administração como limitante do primeiro, uma vez que o desconhecimento, nos tempos de universidade, sobre em que tipo de organização o graduando em Administração irá futuramente trabalhar, impõe limites a sua formação universitária. Portanto, a amplitude da Administração, para Dora, tem essas duas facetas: a de ser um campo do conhecimento em que se aprende um pouco de tudo, no sentido de uma visão geral sobre diversas coisas; e também quanto à amplitude dos espaços em que tal conhecimento é “encontrado”.

É também em função do espaço organizacional que Dora apresenta o Administrador como uma figura especial, metaforicamente apresentado como pilar, como aquele que dará sustentação para que esta organização se estabeleça, mesmo que estranhamente narre seu trabalho como uma tentativa de ajuda à organização (a4). Tal sustentação parece advir da amplitude do conhecimento por ele “utilizado”, ou da amplitude de visão desenvolvida como condição de formação do futuro Administrador.

#### Quadro 49 – Tema: amplitude

Falas
(a1) Aí eu sempre coloco: olha, Administração é um curso que por mais que você não ingresse nele querendo Administração, durante o curso você passa a gostar pela importância, por ser um curso amplo, não específico como a Contabilidade que você vai ver só a contabilidade. [...] Na dúvida, tente Administração por essa visão geral que ele vai te dar e vai te ajudar em tudo. (Dora)
(a2) O que me fez também gostar do... me apaixonar pelo curso, também foi isso, ver um pouquinho de tudo, eu pude ver Direito, eu pude ver <i>Marketing</i> , a gente vê um pouquinho de cada teoria, e isso forma, eu acho que completa. Por isso que eu gosto de Administração, por essa complexidade, por poder enxergar um pouquinho de cada conhecimento, não sendo tão específico. (Dora)
(a3) <b>[Quando questionada sobre o currículo que elaborou, sobre o que o administrador deveria mais estudar, mais sair sabendo da universidade...]</b> Um pouco de tudo. Que ele tenha conseguido pelo menos ter uma introdução de tudo, porque a gente sabe que dentro de uma universidade, de um curso de Administração a gente não tem como dar tudo. Então, a gente não pode focar áreas específicas, porque a gente não tem como adivinhar onde é que o aluno vai trabalhar, se é terceiro setor, se é público, se é privado, onde ele vai trabalhar, então, ele tem que tá preparado pra trabalhar em qualquer organização, a gerir qualquer organização, claro que dentro de uma universidade a gente dá apenas o ponta pé inicial do conhecimento dele, e incentivar ele a buscar novos conhecimentos. Então, às vezes, parece muita coisa [?] ele ter que conhecer tudo, mas pelo menos ele passar por todas as áreas do conhecimento que a Administração envolve, eu acho importante. Não focar uma específica, mas fazer ele ter uma visão que ele saiba depois: ah! eu vi isso na faculdade, estudei isso, e ele possa dar continuidade no estudo que ele iniciou na faculdade, que ele não venha: ah! Eu não vi isso na faculdade. (Dora)
(a4) Como o pilar, o pilar, é ele [o administrador] que vai tá sustentando, que vai tá descobrindo, tentando desvendar as melhores formas, o que é que ele vai aplicar ali dentro daquela empresa. Então ele como algo, uma figura principal dentro dessas empresas, pra ele com essa visão mais ampla dele tentando ajudar a empresa como um todo. (Dora)

Fonte: Elaborado pela autora.

O **Quadro 50** apresenta excertos que qualificam o tema *utilidade*. As falas que integram este segundo tema se apresentam com o sentido de que a Administração seria algo, utilizando o adágio popular, com “mil e uma utilidades”; é tudo e serve para tudo, desde a vida pessoal à carreira profissional. Dora expõe para seus alunos o argumento de que, se estiver na dúvida quanto ao curso, mesmo assim curse Administração, pois ele ao menos servirá para administrar sua vida pessoal (a1, a2).

Ao especificar a utilidade que a Administração pode ter no âmbito privado, Dora recorre às dimensões planejamento e controle, em especial a este último, pois o conhecimento das teorias e técnicas de Administração lhe habilitaria para o planejamento e controle de si mesma e da família (a3). Assim, Dora atribui valor ao conhecimento da matéria administrativa a partir da possibilidade de uma utilização, de um uso útil, mesmo que indiscriminado, deste tipo específico de saber, transitando livremente entre as esferas objetivas e subjetivas da vida.

Dora é recorrente na questão de que o aluno de Administração não deve abandonar o curso, e usa sempre o argumento da utilidade para tal convencimento do alunado. Por último, ela associa tal utilidade como uma espécie de preparação para outros cursos, na medida em que tendo um currículo geral, amplo, o curso de Administração possibilita o contato, mesmo que superficial, com outras áreas, podendo servir de ponte para um futuro novo curso (a4).

**Quadro 50 – Tema: utilidade**

<b>Falas</b>
(a1) Eu gosto de ensinar administração pela importância da administração independente de você seguir carreira de administrador ou não. Acho que a gente começa a administrar nossa própria vida, né? Então eu gosto de mostrar isso pros alunos que a administração, independente de você ser administrador, você tem que administrar a sua vida. Então você já mostra a importância por aí. (Dora)
(a2) Administração, pra mim administração é tudo; então, como eu já disse na semana passada, tanto no âmbito pessoal como no profissional, ela vai tá te ajudando em todas essas vertentes. (Dora)
(a3) Administração pra mim é meta de vida no âmbito mais pessoal, né? Administração é meta de vida, é controle desde o meu eu até minha família através do uso de todas as teorias e técnicas da administração. [...] A gente vai usar isso pro controle da nossa vida. Tanto na gestão da família como até na gestão de sentimentos também. Planejamento, que é o que enfoca muito na administração, é fator crucial pra sobrevivência, digamos assim, nesse mundo de hoje, pra que a gente consiga alcançar todos os obstáculos. (Dora)
(a4) Então, eu passo muito isso que a Administração, que por mais que você não queira seguir a carreira de administrador, ela vai servir pra tudo na sua vida. Depois você pode até fazer um Direito, se você vê que dentro da Administração a área que você mais se identifica é a parte de legislação, você pode depois fazer. Então, mas o curso de Administração está sempre.... Na dúvida, tente Administração por essa visão geral que ele vai te dar e vai te ajudar em tudo. Administração acaba sendo importante pra tudo. (Dora)

Fonte: Elaborado pela autora.

O **Quadro 51** trata do tema *concorrência* e socializa falas nas quais Dani destaca o incômodo pela concorrência que profissionais de outras áreas representam para o Administrador graduado, em termos de ocupação dos postos gerenciais no mercado de trabalho. Dani insiste que essa concorrência se traduz como uma dificuldade tanto para o Administrador formado quanto para aquele que ensina Administração, pela dificuldade de garantir ao aluno, futuro Administrador, que ele terá campo para atuar no mercado, não pela inexistência de postos gerenciais, mas pelo fato de que não há impedimentos para que profissionais com outra formação desempenhem o trabalho de Administrador (a1). Dani percebe tal dificuldade de maneira generalizada, mas também especifica áreas como a da saúde em que o desempenho das funções gerenciais por parte de um Administrador seria ainda mais difícil dada as peculiaridades da referida área (a2).

Quando questionada sobre a qualidade do desempenho de profissionais de outras áreas na realização do trabalho que, na sua opinião, caberia ao Administrador formado, Dani qualifica a questão como polêmica por identificar subáreas do trabalho gerencial em que outros profissionais atuam com excelência (a3). Deste modo, Dani estabelece dois critérios de definição da necessidade de um Administrador. O primeiro diz respeito ao escopo, à amplitude da atuação profissional envolvida, defendendo que o Administrador é imprescindível quando se trata da gerência de um contexto organizacional completo, o que emerge na fala de Dora como capacidade do Administrador de ter uma visão mais ampla, mais geral das coisas, devendo, portanto, ser o “cabeça” dentro das organizações (a4). O segundo se refere ao conteúdo do trabalho, em que mesmo em detrimento do Administrador ocupar um cargo de comando, lhe caberia o trabalho de assessoria administrativa a quem estiver ocupando o posto de direção. Dani relaciona ainda a dificuldade da Administração quanto à concorrência àquilo que ela e Dora haviam qualificado como positivo: a amplitude da área que aciona conhecimentos de diversas outras áreas. Assim, tal amplitude é vista por elas como justificativa para permanecer no curso, mas também é apontada como possível causa da concorrência por parte de profissionais de outras áreas (a5).

#### Quadro 51 – Tema: concorrência

Falas
(a1) Então, nesse momento é difícil ensinar administração. A gente conseguir mostrar pro aluno que ele vai ter uma atuação no mercado, porque é uma área que você tem profissionais de outras áreas trabalhando como administrador. Então, nesse momento se torna difícil trabalhar a Administração. (Dani)
(a2) E eu tive professores que eram da área e que mostravam pra gente a importância de ter um administrador no hospital, nas clínicas, embora já deixasse [ <i>sic</i> ] muito claro pra gente que era difícil, essa conscientização, como eu vejo ainda hoje de você ter um profissional de administração no seu lugar, porque é diferente. (Dani)
(a3) <b>[Na tua opinião, uma pessoa que não é formada em Administração consegue dar conta do trabalho gerencial?]</b> Essa é a grande polêmica, né, hoje? [...] Eu acredito que em determinadas áreas, por exemplo, na área de gestão de pessoas você tem excelentes psicólogos que trabalham como gestores em determinadas empresas, a gente não pode negar isso. O que eu vejo é que para gerenciar uma empresa como um todo, eu acho que é essencial o administrador. Eu acho que em determinadas áreas tem que ter ainda o administrador sim, e até que não seja um administrador, ele seja de outra profissão, mas que ele tenha assessoria de administradores. Aí eu acredito que dê certo, mas sem ter um administrador, mesmo que esteja ali lhe assessorando, eu acho que hoje é difícil, por conta dessa questão da competitividade mesmo. É tanto que esses profissionais de outras áreas você encontra ou fazendo um segundo curso – Administração – ou indo para uma especialização na área de Administração. Então, eu sou uma defensora disso, que tenha o máximo possível de profissionais formados em Administração. (Dani)
(a4) A Administração dá essa visão geral, né? Eu acho que sempre o cabeça sendo um administrador, ele pode enxergar de uma forma mais geral. (Dora)
(a5) É uma área difícil de atuação também pelo que a gente já discutiu na outra entrevista, né? Polêmica em função da área de atuação de outros profissionais que ocupam também esse espaço do administrador, é uma área que envolve, né... interdisciplinar, que envolve muitas outras disciplinas, não só específicas da área de

Administração, e que eu acredito que é através dela, dessa área que a gente consegue ter organizações bem sucedidas, sejam públicas ou privadas. (Dani)

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme **Quadro 52, importância/reconhecimento** emergem como um par na narrativa das professoras, pois as entrevistadas investem num discurso que tenta justificar um maior reconhecimento para o curso e profissão em função da importância social dos mesmos, sob a lógica: como não ter reconhecimento social algo que é tão importante para as pessoas, em particular, e para a sociedade em geral?

Dani primeiro socializa seu incômodo por sentir uma pressão externa em ter que provar a importância e validade do curso que escolheu, e evidenciar que os anos investidos numa formação para essa área não foram anos perdidos em sua vida. Por outro lado, ela acha que tem aumentado o reconhecimento da importância do curso ao perceber a ação de grandes empresas em valorizar trabalhadores com formação em gestão (a1). Destaca, ainda, uma maior visibilidade da profissão a partir do grande crescimento do número de cursos de Administração ofertados pelas instituições de ensino superior, crescimento sobre o qual ela também mostra preocupação (a2). A defesa da importância da Administração ecoa igualmente no discurso de Dora, associada ao tema utilidade, anteriormente apresentado. Dora justifica para seus alunos a importância do curso a partir da utilidade que tal conhecimento terá, no futuro, para qualquer coisa que o aluno formado venha a desempenhar no mercado de trabalho, ou mesmo no âmbito pessoal (a3).

O tema reconhecimento, por sua vez, vem imbricado no tema importância, pelo qual as entrevistadas apresentam a Administração como uma profissão necessária; defendem que o Administrador formado seria demandado pelo mercado de trabalho. Dani coloca o reconhecimento como uma causa pessoal pela qual lutar e à qual vinha dando a sua colaboração como docente da área (a4, a5).

#### **Quadro 52 – Tema: importância/reconhecimento**

<b>Falas</b>
(a1) Então essa talvez seja a maior dificuldade, porque a gente tem sempre que provar que nós não fazemos um curso de quatro anos em vão, né? A gente realmente sabe como trabalhar com as pessoas da melhor forma possível, né? Através de, tem dinâmicas, né? Técnicas que a gente estuda e que a gente sabe que é melhor pra trabalhar em grupo, por exemplo. Então como a questão da organização, sistemas e métodos, como organizar a estrutura melhor, de forma racional, então isso aí são questões que hoje a gente tem que tá sempre provando pras pessoas da importância da profissão. E eu me animo por outro lado porque nós temos muitos alunos que são de Petrobras, BB, CEF, e anteriormente esses alunos faziam o curso às vezes até, alguns por vocação, outros por fazer, e hoje já é uma exigência, quer dizer, tem uma pontuação a mais, tem um valor a mais aquele profissional que está fazendo o curso na área de gestão. Então também tem esse ponto positivo que a gente

percebe na evolução da nossa profissão. (Dani)

(a2) A gente percebe até pelas estatísticas o crescimento do número de cursos de Administração. Claro que, como tudo, tem um lado positivo e negativo desse crescimento, né? Mas de qualquer maneira é uma profissão hoje que se tornou muito mais visível do que há 25 anos atrás, né? As pessoas há 25 anos atrás perguntavam muito mais: Administração pra quê? Isso tem mercado? Vai fazer o que quando se formar? Tem mercado? Tem espaço? (Dani)

(a3) Na dúvida, tente Administração por essa visão geral que ele [o curso] vai te dar e vai te ajudar em tudo. Administração acaba sendo importante pra tudo. (Dora)

(a4) Administração... bom, Administração foi uma opção de curso, foi uma opção de profissão porque acho que abracei a causa, a luta pelo reconhecimento, do meu jeito, da minha forma, de colaboração, de reconhecimento da profissão, uma profissão necessária. (Dani)

(a5) A causa no sentido da gente fazer com que os alunos acreditem na profissão, não fazer um curso simplesmente pra ter uma graduação, mas que tem um mercado de trabalho que precisa dele. (Dani)

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o **Quadro 53**, as entrevistadas investem num discurso que liga, permanentemente, a Administração e o Administrador a um contexto de *saberes e fazeres* plurais. Novamente, o aspecto da amplitude da Administração é evocado pelas entrevistadas, agora no sentido de afirmar a multiplicidade de saberes, estes ligados a consequentes múltiplos fazeres, que o curso de Administração aciona. Dani, especialmente, ao mesmo tempo que vê nessa amplitude a possibilidade de concorrência, também credita a ela uma oportunidade, para o Administrador, de acessar um conhecimento maior. Porém, diferentemente do que se poderia esperar, Dani não qualifica como bom gestor aquele que, tendo acessado um conhecimento mais amplo ou múltiplo, acha-se apto para utilizá-lo no exercício profissional. Para ela, o que qualificaria um Administrador como bem sucedido seria a capacidade de saber trazer para perto de si o profissional, de outra área, que domina aquele conhecimento mais específico demandado pela situação de trabalho (a1).

Nesse ponto, o discurso das docentes acaba desvelando uma espécie de tensão entre um saber genérico e saberes específicos ou especializados, nos territórios da Administração (a2). Num primeiro momento, elas parecem confinar a Administração e o Administrador ao “reino” das generalidades, mas depois explicitam que o Administrador, com sua visão geral, de totalidade, deve se aprofundar em algum conhecimento específico a partir da necessidade da situação de trabalho em que estiver envolvido. Dora recorre a metáforas fisiológicas para explicitar o trabalho ou a postura do Administrador no contexto de trabalho, metáforas que sinalizam no sentido do comando (o cabeça) e do controle (enxergar, ter visão geral). Associado a isto, é o contexto organizacional que elas narram como demandante de tipos

diferentes, e complementares, de saberes: (i) um saber que elas chamam de técnico (a1, a2); (ii) um saber ligado ao gerenciamento de pessoas (a2, a3); e (iii) um saber sobre a organização propriamente dita (a4).

Sobre o saber técnico, as entrevistadas indicam que ele poderia ser melhor desempenhado por um profissional da área (técnica) em questão, ou, então, tornar-se um campo de aprofundamento futuro, pós universidade, na formação do Administrador. É interessante observar que Dora investe numa lógica quase excludente ou de gradação entre este saber técnico e o saber “lidar com gente” (a2). A respeito deste tipo de saber, as docentes parecem considerá-lo especificidade do Administrador, ou identificam neste uma melhor qualificação para desempenhá-lo (a2, a3). Durante a entrevista ficcional, Dora credita ao seu personagem Administrador o mérito de saber gerenciar pessoas utilizando, por exemplo, o método de desenvolver relações de amizade. O terceiro tipo de saber, o saber organizacional, emerge especialmente na fala de Dora, que explica que durante a sucessão do negócio familiar (motivada pelo falecimento do pai), ela e o irmão só tiveram condição de assumir a gestão do negócio através do “repasse” de conhecimentos sobre a empresa por parte de um gerente que trabalhava na mesma. Ela parece sugerir que seu pai e este gerente detinham um conhecimento sobre a empresa (essencial à gestão do negócio), o qual não guardava relação com os conhecimentos acessados no curso universitário; havia, portanto, uma memória organizacional a ser resgatada e repassada para que a gestão acontecesse a contento (a4).

Desses três saberes associados pelas entrevistadas à Administração e ao Administrador, o conhecimento sobre pessoas, sobre as relações humanas no contexto organizacional, é o mais recorrente e suas especificidades são mais exploradas nas falas. Por exemplo, Dani recorre à comparação entre o controle de recursos materiais e financeiros e o controle das pessoas, destacando uma atenção constante com a “gestão dos conflitos”, que ela elabora não em termos de eliminação, mas de minimização. Destaca-se a preocupação com a aquiescência dos subordinados ao comando do Administrador. Há uma demanda em relação a sua aceitação, e da necessidade de que acreditem nele. Assim conseguindo, o trabalho do Administrador envolveria: (i) conhecer as pessoas; (ii) motivar as pessoas; (iii) saber conversar com as pessoas; (iv) fazer as pessoas sentirem-se bem; (v) entender as pessoas; (vi) corrigir as pessoas. Dani vê que esse processo envolve perdas e ganhos, e que para lidar bem com isso o Administrador seria quase uma espécie de “gerente de emoções”. Ela, então, qualifica essa parte do trabalho gerencial como o mais difícil (a5, a6).

### Quadro 53 – Tema: saberes e fazeres

Falas
<p>(a1) O fato de ter esse elenco, o fato de a gente trabalhar com essas diversas áreas do saber proporciona essa abertura pra profissionais de outras áreas ingressarem no nosso ramo de trabalho. Isso é um aspecto. O outro lado é que essa abertura faz com que a gente tenha essa possibilidade de ter um conhecimento maior porque a gente não pode se prender só a uma área específica. Ao mesmo tempo isso faz com que o bom gestor... por que é que faz com que pessoas que não têm tanto conhecimento nessa área sejam bem sucedidas? Porque aí eles têm aquela maturidade de buscar pessoas nas áreas específicas pra lhe auxiliar. Então, isso também... quer dizer, a gente tem um conhecimento que não é tão profundo lá na psicologia, mas a gente percebe que naquele momento a organização está precisando, então a gente vai buscar esse profissional. Então, tem esse outro lado também do gestor ter essa maturidade que aquele conhecimento que ele tem na área... e ele de repente pode se aprofundar, a gente tem administradores, pessoas que fazem Administração em Direito, fazem Administração em Psicologia, porque dependendo da sua atuação e da sua vontade mesmo de aprender, e de se tornar um profissional cada vez melhor dentro daquilo que ele tá trabalhando, ele vai se aprofundando nesses conhecimentos. Então, eu acho isso muito bom. (Dani)</p>
<p>(a2) A Administração dá essa visão geral. Eu acho que sempre o cabeça sendo um administrador ele pode enxergar de uma forma mais geral. Quando não tem essa visão geral acho que são mais técnicos, pra solução dos problemas. Eu ainda acredito que o administrador, ele estando no comando geral, ele vai dar uma visão mais geral, por isso que acho importante essa figura da administração nessa visão técnica. Que empresas sendo gerenciadas por engenheiros que tem uma visão boa técnica, mas pecam na parte de recursos humanos, competências humanas, interpessoais, intrapessoais, que em Administração a gente já tem um pouco desse conhecimento, e eles não têm tanto quanto deveriam ter, mais por causa da parte mais dessa parte técnica. (Dora)</p>
<p>(a3) Desde a questão de relações com subordinados dentro da empresa, que não entendia como é que ele [personagem ficcional da entrevistada: o administrador] conseguia uma relação de amizade com os subordinados e eles não conseguiam essa mesma relação, tinham dificuldades de manter essa relação de amizade e achavam que tinham que manter uma posição mais de poder, até de um conhecimento mais técnico da organização, conhecimento mais conceitual também de entender um pouquinho de cada setor dentro da própria organização, porque ele disse “como o curso já me dá essa visão ampla da organização, então, eu consigo compreender cada setor”, e ele via assim colegas dele, ele via que engenheiros que vinham do setor de produção e entravam na empresa e tinham dificuldade de se relacionar com a parte de <i>marketing</i>, de entender com a parte de finanças, e ele não tinha essa dificuldade. (Dora)</p>
<p>(a4) Porque logo que meu pai faleceu a gente pegou um gerente pra poder passar, meu pai não teve como passar todo o conhecimento dele da empresa pra mim, e eu era recém-formada. (Dora)</p>
<p>(a5) Porque o material propriamente dito, a gente consegue ter um controle maior, o recurso financeiro faz aquele planejamento e tal, a questão dos materiais mesmo, equipamento, mas pessoas é muito mais difícil porque entra a questão da personalidade de cada um, de você tentar minimizar aqueles conflitos que a gente sabe que existem em toda equipe de trabalho, as pessoas não são iguais. [...] Então, eu acho que torna difícil, mas ao mesmo tempo fascinante isso, de você conseguir fazer com que as pessoas acreditem em você, já que você está ocupando um cargo ali de liderança, você também ter essa capacidade de saber conversar com as pessoas, de ser imparcial, de motivar as pessoas, é preciso que você também esteja motivado e às vezes você não está, mas não pode passar isso pra elas. E, principalmente, conseguir fazer com que as pessoas se sintam bem naquele ambiente de trabalho, e não é só um, é uma equipe como um todo, é tentar ter essa facilidade... não sei, facilidade não é bem o termo que eu quero usar, é ter essa perspicácia de saber conhecer um pouco de cada um pra tentar entender naquele momento que ele não está bem. Saber que tem horas que você vai chamar mesmo a atenção porque não está fazendo o que deveria ser feito, não está trabalhando de forma correta, sabe que as reações vão ser diferentes. Eu sempre digo que é a história do ônus e do bônus, né? É muito bom mas você sabe que em determinadas..., você não vai conseguir agradar a todos o tempo todo. Então trabalhar com essas emoções, com essas reações, é o grande desafio, acredito, da Administração. (Dani)</p>
<p>(a6) [E como é ser gestora?] É difícil, né? É difícil porque a gente lidar com pessoas não é nada fácil. Embora seja, embora nós estejamos ali trabalhando com os nossos colegas professores, todos eles ou pelo menos a maioria deles formados em Administração, mas no dia a dia é diferente, né? [...] Eu digo que o maior problema da Administração é justamente esse, essa questão dos conflitos, da gente saber administrar esses conflitos. (Dani)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

O tema *experiência* emerge pela recorrência de unidades de sentido como prática, vivência, ação e experiência (ver **Quadro 54**). A experiência é apresentada pelas docentes como fonte e destino dos *saberes* evocados no tema anterior.

Dora, novamente durante a narrativa sobre a sucessão no negócio familiar após o falecimento do pai, localiza na vivência, na experiência, a fonte do conhecimento do gerente que “lhe ensinou” sobre a gestão da empresa da família; experiência essa que ela como recém-formada não possuía, tendo assim que depender da experiência de um terceiro que, mesmo sem formação na área de Administração, era quem se achava apto no momento (a1).

Ambas as entrevistadas, quando da elaboração dos seus currículos para o curso de Administração (segunda entrevista), são assertivas quanto à necessidade do período de estágio para o graduando, em alguma organização (a2, a3). Para Dora, é o dia a dia dentro da organização, a vivência na mesma, que habilitará o aluno, protegendo-o de surpresas futuras. Para Dani, a prática administrativa é requalificada pelas mudanças de contexto, pelas mudanças nas organizações. Ela localiza na organização o contato do aluno com o novo, incluindo novos conceitos, dimensão que se esperaria que ela creditasse à universidade, ao curso de Administração. Ela investe numa metáfora espacial, pela qual é necessário que o aluno seja “levado para dentro” do (novo) lócus de aprendizagem de novos conteúdos para aprender através da vivência, da experiência. Ao falar do Administrador propriamente dito, ela qualifica tal experiência com uma metáfora sistêmica, pela qual o praticante da Administração é alguém que desempenha uma função no contexto em que se acha alocado, ou ajustado sistemicamente, donde tal funcionamento sistêmico seria sua fonte de aprendizagem (a3, a4).

#### Quadro 54 – Tema: experiência

Falas
(a1) Porque logo que meu pai faleceu a gente pegou um gerente pra poder passar, meu pai não teve como passar todo o conhecimento dele da empresa pra mim, e eu era recém-formada. [...] <b>[Ele tinha alguma formação?]</b> Não, não, não tinha, era mais na base da experiência, vivência mesmo, né? (Dora)
(a2) O dia a dia da organização, pra ele não sair sem nunca ter vivenciado pelo menos por quatro meses o dia a dia de uma organização, pra ele não sair sem, pra quando ele entrar numa organização não ser pego de surpresa. (Dora)
(a3) Eu acho que o contexto, a organização, muda a profissão do Administrador, né? Eu acho que por isso essa importância dessa questão da prática. Mesmo que você não leve os alunos, que o ideal é levar para dentro de uma organização, pra vivenciar o dia a dia, estar em contato com esses novos conceitos. (Dani)
(a4) E não é só o conteúdo de administração que está ali no livro, mas as experiências que a gente vivencia, seja através de leituras, seja através do que a gente passa pelo dia a dia até nessa função de administrador. (Dani)

Fonte: Elaborado pela autora.

O tema *conhecimento aplicado* (ver **Quadro 55**) emerge pela grande reincidência da unidade de sentido aplicar. Dani desenvolve uma narrativa recorrente nos corredores dos cursos de Administração, especialmente entre o alunado, segundo o qual o currículo acadêmico da área estaria preenchido em parte com disciplinas desnecessárias, em que os alunos questionam a importância destas a partir do critério da aplicabilidade: estudarei isso para aplicar onde (a1)? Dani se apressa em justificar a necessidade do estudo dessas disciplinas, condicionando sua importância a partir do critério da aplicação; ela parece defender uma espécie de transferência desses outros saberes para a Administração, como se aquelas disciplinas se validassem pela sua utilidade no ato de administrar.

Dora, por sua vez, considera como positiva toda nova proposição teórica ou de novos modelos resultantes das mudanças, das transformações constantes no ambiente organizacional. Ela narra o conhecimento administrativo como uma espécie de fluxo constante, em que o conhecimento deve estar sempre circulando; a Administração emerge, então, como aprendizagem e aplicação constante do conhecimento aprendido, sem que haja tempo ou mesmo necessidade de consolidação ou cristalização desse conhecimento (a2).

Sob essa lógica de aprendizagem e aplicação constante do recém-aprendido, o Administrador aparece nas falas das docentes como o responsável por esse processo de descoberta de novos conhecimentos, (rápida) modelização, aplicação, num ciclo contínuo (a3). Assim, o Administrador é apresentado como uma espécie de agente indispensável naquele processo, sendo narrado como um tipo de meio, de “canal” de captação e distribuição de um saber aplicável. Dora, por exemplo, pontua como motivo para seu personagem ficcional estar na palestra o querer adquirir conhecimento para aplicar na empresa. O conhecimento emerge, nas entrelinhas, como um recurso que serve se for rentável após aplicação, e o Administrador como o agente dessa transação, aquela que pega, passa e repassa recursos para a organização (a4, a5).

#### **Quadro 55 – Tema: conhecimento aplicado**

<b>Falas</b>
(a1) Eu assim considero que elas precisam... são todas assim essas áreas indiscutivelmente necessárias para a Administração. O que eu vejo que se torna relevante aqui é mostrar por que é que Filosofia é importante pra Administração. Por que é que Sociologia... às vezes os alunos reclamam muito por isso. Sociologia pra quê? Onde é que eu vou aplicar Sociologia? Onde é que eu vou aplicar Psicologia? [...] Então, é... eu acho que todas são importantes a partir do momento que a gente sabe trazer o conteúdo daquela disciplina para a Administração. (Dani)
(a2) Positiva, positiva, positiva! Justamente pra gente não tá sempre aplicando o mesmo modelo, e sim inventando e reinventando esses modelos onde uma teoria nunca acaba, ela não... ou seja, não consegue esgotar, até afirmar assim dá certo. [...] Em Administração não tem tanta rotina, cada dia é um dia novo, uma coisa nova

que você aprende, que você aplica. (Dora)

(a3) Ele [o administrador] que vai tá sustentando, que vai tá descobrindo, tentando desvendar as melhores formas, o que é que ele vai aplicar ali dentro daquela empresa. (Dora)

(a4) Ele [ex-aluno, personagem da ficcional] tava muito feliz, por isso que ele disse que tava lá participando do evento, porque ele queria adquirir novos conhecimentos pra aplicar dentro da empresa, tinha essa preocupação de tá se renovando sempre, pra passar. (Dora)

(a5) Fazer com que eles [alunos] entendam e repassem isso pra dentro das organizações. Então essa nova visão, não desmerecendo tudo aquilo de métodos e técnicas que são necessárias, mas como aplicar isso dentro desse novo contexto organizacional, de mudança constante. (Dani)

Fonte: Elaborado pela autora.

O **Quadro 56** apresenta falas exemplares sobre o tema *necessidades*, tema que se manifesta evocando o sentido de que, na Administração, há necessidades a serem atendidas, cabendo ao Administrador não poupar esforços para supri-las. Estas parecem representar, no discurso das docentes, o motivo ou o porquê da gestão e do trabalho do Administrador. As entrevistadas recorrem a essa temática principalmente quando suas narrativas se concentram na figura do Administrador, e, especialmente, ao se referirem a um exercício profissional efetivo deste. Dora, por exemplo, durante a segunda entrevista, enquanto elabora e apresenta sua “matriz ideal” do curso, fala de dois tipos de necessidades pertinentes à Administração e à formação do Administrador. Ela aponta o trabalho, ou o cotidiano do mundo do trabalho, como fonte de necessidades, como um espaço com autonomia para dizer “o que precisa”. Assim, ela estabelece, discursivamente, uma relação causal entre a necessidade do dia a dia de trabalho e o segundo tipo de necessidade: a de (novas) formações, capacitações do Administrador. Ao colocar as necessidades nesses termos, Dora também analisa e delimita o papel do curso de graduação em Administração na formação do Administrador: ele, o curso, fica restrito ao que ela qualifica como básico (a1).

Tanto Dora quanto Dani defendem a ideia da necessidade de continuidade da formação do Administrador em função, principalmente: (i) dos desafios profissionais com os quais ele irá se deparar; (ii) pelo que se diz necessário “no momento” (a1, a2, a3). Ambas situam no futuro, ou no período pós-formação do Administrador, o despontar dessas necessidades. A atualização curricular dessa “formação *a posteriori*” é defendida com veemência pelas docentes. Dani menciona temas que julga indispensáveis na formação atual em Administração, fazendo uma leitura retrospectiva da sua própria formação (a2). Dora sintetiza a questão afirmando que a atualização curricular se dá pela necessidade do hoje, do momento relativizado pela ideia de tempo presente na vida de cada sujeito praticante da

Administração. Tratam-se, para Dora, dos temas emergentes, ditados pela necessidade do contexto organizacional (a3).

#### Quadro 56 – Tema: necessidades

Falas
(a1) É trabalhando, o dia a dia dele, as necessidades que vão fazendo que ele vá desenvolvendo as áreas necessárias. Mas, pelo menos assim o básico ele viu e está preparado pra continuar esse estudo ou numa especialização, numa pós-graduação, ou a leitura de um livro aprofundando aquele assunto conforme as necessidades do dia a dia, os desafios do trabalho dele profissional. (Dora)
(a2) É... em relação ao curso que eu fiz, por exemplo, questão de cultura organizacional a gente não trabalhava. Eu não tive essa nem como optativa, disciplina relacionada a questão de cultura organizacional, clima organizacional, empreendedorismo, administração de serviços. Na minha época, a gente não trabalhou com essas disciplinas. Sistemas de informação empresarial [ <b>E por que que você trouxe essas disciplinas pro teu currículo?</b> ] Porque eu vejo, pelo que eu tenho lido, como uma necessidade, né? (Dani)
(a3) Então, eu tive disciplinas mais da área, mas não com os assuntos emergentes, porque eu acho que de uns dez anos pra cá dentro da organização eles foram importantes tratar, pela valorização do colaborador, a questão do desenvolvimento interpessoal, de treinamento, né? Que é cada vez mais necessário dentro da organização, então seria mais pela necessidade de hoje, presente. (Dora)
(a4) Ele [ex-aluno, personagem da ficcional] disse que foi mudando [a forma de administrar, ao longo de dez anos] conforme as necessidades, conforme as necessidades ele foi adaptando, mas muito mais melhorando a sua forma, lapidando um pouco a sua forma de gerenciar do que uma mudança radical [...] Ele disse que foi mais uma adaptação, uma melhoria nos seus processos, uma adequação às novas necessidades que foram surgindo durante esses dez anos, cenário das organizações, do que uma mudança radical no seu processo. (Dora)

Fonte: Elaborado pela autora.

São essas necessidades que clarificam o tema *mudanças*, conforme falas constantes no **Quadro 57**. Muda-se, pelas necessidades que se apresentam. O tema mudanças é qualificado por unidades de sentido que lhe são correlatas ou complementares, tais como: transformação e adaptação. Dora, por exemplo, quando provocada pelo elemento-estímulo da segunda entrevista, ensaia uma definição de Administração através da pluralidade de termos, dos quais a mudança emerge acompanhada da ideia de transformação (a1). Durante a terceira entrevista, quando narra o encontro ficcional com seu ex-aluno, ela “coloca” no discurso desse aluno a ideia de mudanças na forma de administrar, ao longo dos dez anos de carreira que ele teria lhe narrado desde que se formara. A docente apresenta essas mudanças como sendo do tipo adaptativas, a partir das necessidades do contexto profissional em que aquele ex-aluno, agora Administrador, se encontrasse (a2).

Em outro momento, Dora organiza as mudanças ou transformações na Administração em termos temporais: passado, presente e futuro. Para ela, a transformação da Administração, ao longo da história, é de rigor ou condição *sine qua non*, ressaltando a perspectiva temporal

como uma espécie de sequencialidade evolutiva histórica. Estranhamente, nesse mesmo momento do discurso, ela incorre numa comparação distintiva da Administração com as ciências exatas, evocando a perspectiva epistemológica hipotético-dedutiva para dizer que, em Administração, o teste de hipóteses pode validar apenas circunstancialmente, mas não temporalmente, uma teoria ou regra administrativa. Pode-se inferir que, para Dora, tais teorias não estariam sujeitas ao critério da falseabilidade, em “sentido popperiano”, mas sim suscetíveis a validações circunstanciais, isto é, a contextos em que, após aplicadas, dão certo ou não, podendo ter sucesso ou não, “aqui ou acolá”. Assim, Dora consente com os modelos em Administração desde que sejam plurais, desde que ninguém precise ficar preso a nenhum, investindo na lógica do que funciona. A evocação discursiva da “fórmula” e da “receita de bolo”, no caso a impossibilidade destas no âmbito da Administração, são as figuras que sustentam metaforicamente a compreensão de Dora sobre as mudanças (a3, a4).

Dani, semelhantemente, também recorre a um pensamento que relativiza a utilidade de padrões de referência, que ela traz em termos de métodos e técnicas. Para ela, o tema mudança está ligado à dinamicidade do contexto organizacional, sendo este o lócus que validaria ou não a pertinência de uma norma ou técnica em questão. Portanto, para Dani, é o contexto organizacional dinâmico e mutante que impõe mudanças também à gestão.

#### Quadro 57 – Tema: mudança

Falas
(a1) Administração é mudança, é transformação, é planejamento, é controle, né? (Dora)
(a2) Ele [ex-aluno personagem da ficcional] disse que foi mudando conforme as necessidades, conforme as necessidades ele foi adaptando. (Dora)
(a3) Eu vejo a Administração com uma transformação muito grande entre passado, presente, e pro futuro. A forma não como... não como as ciências exatas, onde a fórmula que você descobriu no passado você vai tá usando nas outras décadas, outros séculos, a Administração, ela tem uma transformação muito grande, você não consegue seguir uma regra de administração, a teoria ela vem apoiando justamente pra mostrar, essa forma foi testada, dá certo, vamo [ <i>sic</i> ] tentar outra, mas não obrigatoriamente vai dar certo daquela forma como foi fixada. Então, tem uma transformação muito grande entre passado, presente e futuro. (Dora)
(a4) Positiva, positiva, positiva! Justamente pra gente não tá sempre aplicando o mesmo modelo, e sim inventando e reinventando esses modelos onde uma teoria nunca acaba, ela não... ou seja, não consegue esgotar, até afirmar assim dá certo. A teoria motivacional a que mais se aplica é essa. Uma teoria vai tá sempre contradizendo o que a outra diz. E é isso que eu gosto da administração. É isso que você nunca tá, nunca vai dizer sempre eu vou fazer uma receita de bolo, sempre vai ser dessa forma que vai dar certo. (Dora)
(a5) Fazer com que eles [alunos] entendam e repassem isso pra dentro das organizações. Então essa nova visão, não desmerecendo tudo aquilo de métodos e técnicas que são necessárias, mas como aplicar isso dentro desse novo contexto organizacional, de mudança constante. (Dani)

Fonte: Elaborado pela autora.

Um outro tema que se mostra relevante, conforme falas constantes no **Quadro 58**, remete à lógica de *finalidades* (também denominadas “resultados” ou “objetivos”). Este tema traz em si o sentido instrumental que as entrevistadas conferem à gestão. Dora localiza a gestão como instância de mediação para alcance de objetivos (a1). Por vezes, metaforiza a Administração como instrumento de força ou de propulsão para conquista/alcance dos resultados (a2). Durante a narrativa ficcional, ela explicita de que objetivos e resultados se tratam: são os objetivos organizacionais os que vão demandando da gestão, enquanto meio, o moldar-se às necessidades do contexto. É assim que ela vai defendendo, por exemplo, na vida do seu personagem, a mudança para um outro tipo de gestão, agora participativa, para dar conta dos objetivos das organizações contemporâneas (a3). De modo semelhante, Dani se reporta aos temas contemporâneos, como cultura e clima organizacional, num sentido instrumental, na medida em que eles influenciariam nos resultados organizacionais atuais (a4).

Assim, as professoras socializam suas compreensões sobre como o trabalho do Administrador é tornado válido dentro das organizações. Para Dora, compete ao Administrador mostrar resultados para poder ascender na hierarquia organizacional. O trabalho do Administrador é, então, para ela, validado no contexto organizacional, a partir do “mostrar resultados”, e seu crescimento ascendente na hierarquia organizacional dependente da visibilidade desses resultados (a5). Dani, também na entrevista ficcional, narra como seu personagem agiu para crescer na empresa: ele se fez perceber através da apresentação de resultados (a6). Dani, ainda, qualifica o perfil desse Administrador como aquele que tem a facilidade de captar e se empenhar em prol dos objetivos organizacionais, minimizando qualquer aspecto mais individualizante do trabalho (a7).

#### Quadro 58 – Tema: finalidades

Falas
(a1) Tudo que você consiga fazer pra alcançar algo, a gestão ela tá envolvida dentro desse caminho pra alcance dos objetivos. (Dora)
(a2) Eu vejo [a <b>Administração</b> ] como uma alavancada, algo assim que impulse pra busca de um resultado. (Dora)
(a3) Ele [o <b>personagem fictício: administrador</b> ] acha que é mais o acreditar em seus colaboradores, a confiança que ele deposita e acreditar que aqueles colaboradores é que ajudam a empresa a desenvolver, a fa... a conseguir chegar onde a organização... alcançar seus objetivos. Então, essa gestão participativa, resolver tudo junto, acreditando que eles possam, que os colaboradores possam chegar a uma boa solução. Então, acho que isso, essa forma de gestão dele participativa ajuda ele. (Dora)
(a4) A questão da existência de cultura e clima dentro das empresas parecia uma coisa fictícia, uma utopia, e eu

fiquei morta de satisfeita, né? Porque como eu passei a gostar muito dessa área, então a gente também tem visto isso, que as organizações estão se preocupando, que esse trabalho com a cultura da organização, com o ambiente da organização, influencia nos resultados. (Dani)

(a5) Então já fazia dez anos que ele [ex-aluno personagem da ficcional] tava nessa empresa. E aí ele começou como *trainee*, passou como gerente, aí foi desenvolvendo bons trabalhos, mostrando bons resultados, aí foi recebendo os convites pra progredir dentro da empresa até chegar ao cargo que ele sempre pretendia, que era como o gestor principal da organização. (Dora)

(a6) O que ele [ex-aluno personagem da ficcional] fez pra crescer? Ele se empenhou mesmo em fazer com que a empresa percebesse o potencial dele, né? Sendo um bom profissional, aplicando os conhecimentos que ele tem, dando os resultados pra empresa com ideias também, levando ideias que a empresa viu que ele estava preparado pra ocupar aquele cargo. (Dani)

(a7) Você sabe que no ambiente de trabalho tem pessoas mais interessadas, tem outros que realmente conseguem captar os objetivos da organização com mais facilidade, outros não, são mais individualistas, né? (Dani)

Fonte: Elaborado pela autora.

## 5.2 Grupo II: Alunos

Dan e Mari formam o grupo de alunos entrevistados, grupo que socializou conteúdos interessantes considerados nesta análise. De maneira semelhante ao grupo dos professores, primeiro foram analisadas as dimensões previamente escolhidas (contextos), e, em seguida, os temas emergentes do processo exploratório de categorização das falas.

### 5.2.1 Contextos

Os contextos da vida em geral, das universidades e das organizações, sobre os quais Dan e Mari falaram, são o que compõe a escrita a seguir.

#### a) Contexto: história de vida estudantil e profissional

- *Breve relato das histórias de vida*

*Dan é um jovem de 19 anos de idade, solteiro e sem filhos. Cursa o 2º período do curso de Administração em uma universidade pública federal, no Nordeste brasileiro, tendo ingressado, via ENEM, após rápida passagem pelo curso de Computação. Paralelo ao curso universitário, está finalizando um curso técnico no Instituto Federal, na área de tecnologia, ramo em que trabalha desde as primeiras experiências de estágio possibilitadas pelo curso*

técnico.

*Mari é uma formanda em Administração, atualmente com 22 anos de idade, terminando seu curso dentro do prazo regular e com ótimo rendimento acadêmico. É solteira e não tem filhos. Cursou Administração em uma universidade pública federal situada no Nordeste brasileiro. Seu ingresso no curso se deu após não aprovação para o curso de Direito, o qual almejava à época do término do ensino médio. Suas experiências profissionais se iniciaram ainda durante a graduação, primeiro como estagiária, e agora contratada como assistente em administração em um plano privado de saúde.*

- *Suas escolhas*

À semelhança dos professores, interessa/importa saber quais motivos conduziram os alunos à Administração, a partir da escolha do curso universitário e da profissão, bem como seus anseios em relação ao exercício profissional futuro, após a conclusão do curso. O **Quadro 59** sintetiza falas dos alunos relacionadas aos seus motivos de aproximação da Administração.

Tal qual narrado pelos professores, a aproximação dos alunos entrevistados em relação à Administração, quando da escolha do curso universitário, acontece associada a uma indefinição, a um não saber o que se quer, situação a partir da qual a Administração emerge como uma opção apropriada diante de tal indecisão; ou como uma segunda opção, ou complemento de outra área. Dan narra que sua primeira escolha não foi Administração, e sim Computação, pois já havia se aproximado e gostado da área de tecnologia, que passou a nomear como “sua área”, desde o curso de nível técnico, anterior à universidade. Tendo tomado esse rumo desde a adolescência, achou que a escolha adequada para o curso de nível superior seria a Computação. Porém, enquanto ainda cursava o primeiro semestre de Computação, viu que não era bem isso, que queria ter a tecnologia como sua área de atuação profissional, mas não queria ser programador, pois não se identificava com disciplinas ligadas à matemática. É nesse momento que ele faz sua escolha por um segundo curso, o de Administração, escolha atrelada a “sua área” de identificação: a tecnologia. Logo, ele

organiza suas escolhas da seguinte maneira: serei administrador na minha área de escolha. E é para essa área que ele já projeta, mesmo no início do curso, a continuação de seus estudos, de maneira que possa conciliar suas duas preferências: tecnologia e administração (a1).

A narrativa de Mari sobre o momento inicial do curso faz repetidas referências à dificuldade que vivera à época, tanto por não saber que curso queria fazer quanto pela pressão familiar. Ela narra como tempos de conturbação, complicação, problemas (a2). Mari é enfática quanto a sua não escolha por Administração. Nas primeiras entrevistas, revela ter sido uma escolha da sua mãe, na tentativa de ajudá-la a se decidir por algo. Em outra entrevista, investe num eufemismo, afirmando ter sido escolhida pela Administração, e socializa que, depois da entrada, se encontrou e se apaixonou pelo curso. Entretanto, reconhece haver uma representação social da Administração como uma área que com frequência acomoda os indecisos ou os que não sabem o que querem, e destaca: é durante o curso que acontece um necessário “encontro” com a área (a3, a4).

#### Quadro 59 – Escolha da Administração

Falas
(a1) E foi aí [ <b>quando cursou 1 semestre de computação</b> ], eu disse: eu vou fazer Administração, eu vou terminar o curso, vou fazer uma pós-graduação em tecnologia da informação, um mestrado, um doutorado, e vou ficar na minha área, mesmo sendo administrador. (Dan)
(a2) Foi um momento muito conturbado, na expressão da palavra, porque eu até os últimos minutos, eu não sabia o que de fato eu queria, foi um problema pra mim [...]. Mas enquanto eu fui, nesse 1 ano que fui morar lá [ <b>em outra cidade, para fazer cursinho</b> ] eu tinha menos certeza do que é que eu queria. As coisas só foram se complicando. E a opção por Administração foi da minha mãe. [...] E da grade curricular que existia na [universidade], Administração foi o que eu achei que mais se aproximaria de mim. (Mari)
(a3) Administração me escolheu, né? Não fui eu que escolhi ela. Isso aí é uma coisa que é bem marcante, assim, bem fato na minha cabeça. (Mari)
(a4) Mas tem muita gente que diz que o curso de Administração é pra quem não sabe o que quer. Eu já escutei algumas pessoas me dizerem isso, que o curso era um curso que é pra pessoas que não sabem o que querem. Eu entrei dessa forma, não sabia o que queria, mas eu acho que você tem que se encontrar. (Mari)

Fonte: Elaborado pela autora.

- *Seus destinos*

Assim como interessa saber os motivos de escolha da área de Administração na fase pré-universitária, também se mostra importante identificar as escolhas quanto ao destino profissional, no momento pós-formatura. Tanto a primeira quanto a terceira entrevista são

producentes para acessar esse tipo de elaboração dos entrevistados. O **Quadro 60** apresenta o que o grupo de alunos socializou sobre este ponto.

Há, entre Dan e Mari, uma primeira convergência nos planos para o futuro pós-formatura: ambos desejam continuar estudando. Dan é recorrente em esclarecer que é na sua área, a de tecnologia, que quer trabalhar no futuro, e, convergentemente, é nesta área que deseja continuar seus estudos, em nível de especialização (MBA). Quando pensa sobre o futuro e expressa seus desejos, Dan incorre numa leitura comparativa dos dois tipos de saberes e áreas que escolheu. Sobre a tecnologia, ele diz ser sua área, mas a enquadra como restrita a um saber técnico; assim, ressalva que não deseja um futuro profissional como técnico, que ele qualifica como uma condição simples, embora reconheça como bastante demandada pelas empresas. Associado a isso é que ele recorre e acomoda a segunda área, a Administração, como aquela que estaria, em sua visão, atrelada a algo mais, ou a uma condição superior dentro do contexto empresarial. Ele não chega a classificar o tipo de saber próprio à Administração, limitando-se a apresentá-la, metaforicamente, como uma importante “bagagem” a ser adquirida, e uma teoria a ser aplicada em tudo (a1, a2).

Mari, por sua vez, recorre a uma metáfora de movimento para lidar com seu futuro profissional e continuar os estudos. Ela não quer “parar” e insiste que continuará estudando para não se ver na condição que reprova em alguns companheiros de profissão. Para ela, estar em um cargo mesmo que ligado à Administração, porém não gerencial, parece ser demérito em face da falta de compensação salarial. Então, ela sinaliza sobre a continuidade dos estudos em duas direções: (i) concurso público; (ii) formação acadêmica (especialização e mestrado) (a3, a4).

Além de Dan e Mari narrarem a continuidade dos estudos como a primeira providência pós-formatura, em prol de um futuro profissional satisfatório, eles também elaboram narrativas sequenciais sobre como seria este futuro, segundo seus desejos. Dan socializa a seguinte sequência de sonhos de carreira: 1º) de 12 a 14 anos como administrador de tecnologia da informação de uma empresa, na qual entrou logo após a formatura (a5); 2º) ser empreendedor, abrindo um negócio próprio, aproximadamente 12 a 14 anos após formado (a6). Mari, por sua vez, narra a seguinte sequência de experiências profissionais: 1º) 1 ano como auxiliar administrativo numa empresa (a7); 2º) 2 anos como gestora de pessoas na mesma empresa (a8); 3º) aprovação e trabalho como professora concursada em universidade pública federal, 10 anos depois da formatura (a8); 4º) desejo de abrir pequeno negócio próprio, nos próximos 5 anos (a9).

Percebe-se que tanto as projeções de carreira de Dan quanto as de Mari se acham atreladas às áreas de conhecimento específico em que foram buscar formação, antes e após a graduação: área de Gestão de TI, para Dan; área de Gestão de Pessoas, no caso de Mari. Uma inferência possível é que eles parecem querer dizer que sua empregabilidade depende desse conhecimento específico ou adicional à Administração, que Mari narra, assim como Dan, de modo coisificado, como uma propriedade, como algo que ela tem e deve carregar consigo para se manter empregável (a4, a7).

Uma segunda grande convergência nas escolhas dos alunos é o desejo de empreenderem, geralmente colocado em um futuro mais distante. Diferentemente de Dan, que se vê sempre ligado à empresa privada (seja a dos outros, seja a sua), Mari admite gostar, mas também temer, da pressão e da incerteza do contexto privado, e aponta suas escolhas no rumo da profissão docente em contexto público, em nome da estabilidade e com vistas a dar sentido, de alguma maneira, àquilo que estudou (a8).

#### Quadro 60 – Destinos profissionais após formatura

Falas
<p>(a1) Minha vida pós-formatura eu sonho, no caso eu já venho falando, que é na área de tecnologia, no caso eu penso que, eu que... eu desejo, eu quero, né, quando eu terminar o curso, eu já fazer uma especialização, uma pós-graduação na área de tecnologia pra me aprimorar. Hoje eu comecei... eu tava trabalhando, saí da empresa, mas agora eu já estou estagiando em outra empresa que é na área de informática, e esse ano eu termino o curso de técnico em informática e vou ter um diploma de técnico realmente, então, durante esse período, eu antes de me formar, eu vou tá trabalhando como técnico, adquirindo a bagagem de administração, e pós-formatado eu quero realmente trabalhar na área de tecnologia, mas como administrador, não como técnico, porque o técnico eu não quero sempre pra minha vida ser um técnico, um sim.... um simples técnico de informática, eu penso mais, eu quero ser um administrador. (Dan)</p>
<p>(a2) A empresa, ela quer uma pessoa que tenha os dois, tanto a parte técnica quanto a parte de teoria da Administração realmente, porque em tudo você tem que aplicar a administração. (Dan)</p>
<p>(a3) Eu só não quero parar, porque eu tenho o exemplo de uma amiga minha, formada, sentada do meu lado, sendo assistente administrativa, ganhando pouco, e eu olho pra aquilo dali todos os dias e eu digo que não vai acontecer aquilo comigo, eu não vou deixar que aconteça aquilo comigo, não vou me acomodar, não vou parar, porque é um medo que eu tenho, meu Deus, não quero terminar dessa forma, estudei tanto, batalhei tanto, não quero morrer assim. [...] Quero tentar ainda uma carreira acadêmica. [...] No momento, eu só sei de uma coisa: que vou estudar porque é o único caminho que eu vejo pela minha frente, é estudar pra concurso, batalhar pela minha especialização, eu tô meio que traçando metas no momento. Tentando me organizar dessa forma. (Mari)</p>
<p>(a4) Aí eu ia dizer que eu estava trabalhando [<b>pra professora da entrevista ficcional</b>]. Com certeza nesse tempo eu já vou ter meu mestrado. Já tinha terminado meu mestrado, já. Porque eu tinha terminado o meu mestrado acho que ligado a Cultura Organizacional ou a Gestão Estratégica, tinha terminado meu mestrado em Estratégia, e que eu estava lecionando também, como ela. Que eu tinha passado num concurso recentemente e estava lecionando, na Alfa [<b>universidade federal da capital do Estado onde mora</b>], por sinal. [...] E ela estava lá pra participar desse evento também, como eu estava. E começamos a conversar sobre algumas coisas, sobre a faculdade, sobre a carreira de professor... eu disse a ela que chegou o momento em que eu tive que decidir entre trabalhar ou ir atrás do meu mestrado, e eu tinha optado em ir atrás do meu mestrado. (Mari)</p>
<p>(a5) Bem, eu contei pra ele [<b>o professor da entrevista ficcional</b>] que o que ele me disse quando nós estávamos</p>

### Falas

ainda no segundo período, que ele me falou que essa área que eu queria seguir, né? Que é minha área, vai ser bastante, iria ser bastante proveitoso futuramente, porque eu iria ser um administrador com a área de tecnologia e as empresas iam precisar bastante. E foi justamente o que aconteceu, em 2022, hoje, essa data, eu sou um administrador de tecnologia de uma empresa, e tô aplicando a parte de administração, algumas coisas que eu vi na faculdade, e também com a experiência do dia a dia e fazendo o que eu sempre quis, sempre gostei, e realmente o mercado para administrador de tecnologia da informação está bastante amplo, com um dos melhores salários do mercado. [...] Aí já estou nessa empresa exatamente... assim que eu me formei eu já passei um ano, quase dois anos fazendo MBA, já estou há seis anos, quase seis anos nessa empresa. (Dan)

(a6) Bem, eu falei que o meu futuro em termos de carreira é... eu quero seguir ainda algum tempo sendo administrador de TI, mas eu ainda tenho algo que eu ainda quero alcançar, que é ser, ter minha própria empresa, que é ser um empreendedor realmente. Passar algum tempo no mercado como colaborador na empresa, funcionário, mas vou chegar a um tempo em que eu vou querer montar minha própria empresa. Ser... ser um próprio empreendedor, ser um empresário realmente da minha própria empresa. [...] Eu vou trabalhar num projeto, trabalhando num projeto durante uns... nós estamos em 2022, daqui pra, entre uns seis a oito anos, porque eu acho que pra você ter, montar uma empresa realmente que não seja só de passagem. (Dan)

(a7) Mas lá [na cidade onde cursara, na ficcional, o mestrado] também eu arrumei um emprego. Consegui um emprego em uma empresa, eu trabalhava na área de gestão de pessoas porque era o que eu tinha, a minha especialização, e eu fui fazendo e tentando adaptar o que eu... eu tava tentando conciliar com o meu mestrado que eu estava fazendo ao mesmo tempo. [E aí você estava gerenciando na empresa?] Isso, gerenciando na empresa, e devido à experiência que... tinha pouca experiência, mas devido ao currículo bom com publicações e com..., e como tinha especialização, e devido ao mestrado, que estava fazendo o mestrado, que eu tinha sido valorizada pela empresa, que eu tinha começado num cargo mais baixo, mas depois eles tinham... eu tinha evoluído com o tempo do mestrado e tinha chegado à gerência nos últimos anos. (Mari)

(a8) Eu entrei no cargo de auxiliar administrativo normal [...] um tempo depois, 1 ano, a minha gerente, ela saiu, ela aposentou-se e tal, e eu assumi, tive minha competência reconhecida e assumi o lugar dela, e fiquei gerenciando lá [...] fiquei ainda lá mais dois anos trabalhando nessa empresa, até que eu resolvi tentar mesmo meu sonho, que era a carreira acadêmica [...]passei no concurso e tava começando a me instalar lá na época. Tava bem recente lá, e tava começando a me instalar direitinho, e tava achando que o campo da Administração tava melhorando pra os profissionais, assim, que eu gostava muito do que eu fazia lá na outra empresa, gosto do setor privado um pouco e da coisa da competitividade do setor privado, da pressão, às vezes é bom, mas que eu tinha buscado a estabilidade, mas não através de concursos públicos comuns, mas através..., lecionando, porque eu acho que dessa forma eu podia passar algo, não deixar morrer o que eu aprendi, e passar isso pra outras pessoas. Eu continuaria exercendo a minha profissão, com certeza, lecionando. (Mari)

(a9) Mas hoje eu tenho planos, ainda, de futuramente assim, quando eu me estabilizar melhor, uma coisa que eu dizia muito que eu gostaria de fazer, eu vou conseguir fazer nos próximos cinco anos, talvez, de ter um negócio próprio, assim pequeno talvez, não sei..., pensar muito bem. (Mari)

Fonte: Elaborado pela autora.

### b) Contexto: universidade

A respeito da universidade, conforme expõe o **Quadro 61**, os alunos tendem a apresentá-la como um lugar de elevada valorização social, especialmente as do âmbito público federal, valorização que, no caso de Mari, foi decisiva na sua escolha de curso, sob a influência familiar (a1). Assim, sua chegada ao curso de Administração se deu menos por uma opção consciente e mais pela consideração da importância e valorização de obter um diploma em uma universidade federal. Aparentemente, essa valorização inicial da

universidade parece se associar ao fato dos entrevistados a tomarem como local de acesso a um conhecimento importante, como se ela fosse uma espécie de depositária deste (a2, a3).

Dan, ao narrar o encontro fictício com seu ex-professor, reconhece neste professor um conhecimento a mais, um saber peculiar daquele que habita os territórios universitários (a2). Dan, ainda, ao resgatar experiências profissionais de sua história de vida, lembra que alguns ex-chefes, mesmo não graduados em Administração, frequentemente aplicavam à sua gestão um conhecimento da sua área de formação, conhecimento que ele qualifica como acadêmico, posto que acessado no contexto de uma graduação universitária (a3). Apesar da fala valorizadora da universidade e do reconhecimento desta como “guardiã” de um saber, há também uma espécie de “ressentimento” permeando as falas do alunado sobre a mesma. Mari, por exemplo, durante a entrevista sobre o encontro fictício com a ex-professora, investe numa narrativa de melhorias que ela julgava imprescindíveis ao curso universitário em que estudara, melhorias pela inserção de atividades qualificadas como o lado da prática da Administração: Empresa Júnior e montagem de escritórios (a4).

#### Quadro 61 – Contexto imediato: universidade

Falas
(a1) Posso dizer que minha mãe nunca se meteu nisso, mas ela achava a Universidade X... há pouco tempo tinha se tornado universidade federal, e ela dizia assim: minha filha, olha os cursos da Universidade X, universidade federal, uma universidade tão boa. E da grade curricular que existia na Universidade X, Administração foi o que eu achei que mais se aproximaria de mim. (Mari)
(a2) E ele [o ex-professor personagem da ficcional] como ele era, é um pesquisador, um professor de universidade, e ele estuda sobre TI, ele já tinha um conhecimento e já foi passando algumas coisas que eu não tinha visto na palestra. (Dan)
(a3) Eu acho que em parte, alguns em parte, porque a sua formação como não é voltada muito à Administração, tinham uns que eram formados em Engenharia, tinha outros que eram formados em Matemática, e assim, como eles não tinham um conhecimento um pouco mais sobre Administração, eles queriam sempre aplicar um pouco o conhecimento que eles tiveram na academia, do seu curso, na Administração, só que muitas vezes não dava certo. Aí eles se complicavam um pouco. (Dan)
(a4) A desistência, pra entrar em outros cursos, diminuiu, com o passar dos anos... o curso recebeu uma valorização das próprias universidades, que passaram a investir mais. A própria Universidade X, ela [ex-professora personagem da entrevista ficcional] me contou, que continuou lá por alguns anos até sair de lá, que foi quando ela fez o pós-doutorado dela, com mais investimentos em fundação de Empresa Júnior, em levar mais os alunos pra vivenciar a prática de montar pequenos escritórios dentro da universidade, que na minha época ainda era muito falha essa parte prática do curso devido a ser um curso novo, na época em que eu entrei, mas que os anos tinham feito muito bem à universidade em geral. (Mari)

Fonte: Elaborado pela autora.

### c) Contexto: organizações

Sobre a dimensão *organização* (ver **Quadro 62**), a narrativa do alunado também se apresenta com tom valorativo. É interessante observar que suas falas restringem as organizações ao tipo empresarial. Os alunos parecem indicar que estão se formando em Administração para gerir tão somente empresas (a1). Se, para eles, a universidade é a depositária ou guardiã do conhecimento, a empresa é por eles apresentada como a “dama dos objetivos”, e mesmo definidora do que é administrar: atingir de alguma forma os objetivos da empresa (a1, a2). São os objetivos empresariais que devem nortear tudo e todos, incluindo o trabalho do Administrador. Os entrevistados flexibilizam a maneira de trabalhar do Administrador, que pode ser personalizada; mas não o resultado, que deve ser sempre aquele que cumpre os objetivos empresariais (a2).

Mari utiliza uma metáfora interessante e recorrente na literatura da área, como apontado no **Capítulo 3**, que é a de conceber e narrar a organização enquanto organismo vivo, através do uso da expressão “corpo organizacional”; e evoca com esta metáfora conteúdos ligados à visão sistêmica da realidade, donde dimensões como adaptação, estabilidade, ajustes entre elementos são as que qualificam o trabalho dentro das organizações (a3). Mari, inclusive, pontua as mudanças atuais por que teriam que passar esses “corpos organizacionais” para se manterem “saudáveis”: necessidade de se tornarem enxutos, especializando-se em atividades específicas (a4).

A visão de um ajuste sistêmico de elementos que a metáfora do organismo evoca é, então, especificada no discurso do alunado em relação aos funcionários, destacando-se dentre estes o Administrador, no contexto organizacional. Sobre os funcionários em sentido genérico, os alunos vinculam seu perfil à empresa, e não ao trabalho a ser desempenhado (a5); defendem a necessidade de uma identificação, por parte desses funcionários, com a empresa em que trabalham; e investem num discurso sobre pertencimento organizacional, ou inclusão sistêmica (a3). Sobre o Administrador, este é destacado, dentre os funcionários, como aquele que deve realizar modificações na empresa para que ela atinja seus objetivos (a6). Mari, ao falar sobre si mesma como Administradora, durante a entrevista ficcional, qualifica a gestão como estratégica, atribui ao Administrador a mediação entre organização e funcionários, justificando, com o uso do termo estratégico, a utilização sistêmica e finalista dos funcionários (a3). A empresa é, por sua vez, apresentada por Mari como um ambiente dinâmico; cabe ao Administrador entrar no “ritmo” da empresa para que possa contribuir.

Mari parece se sentir atraída por esse espaço frenético, mas destaca que quando fala de empresa, em termos dos seus sonhos de futuro, é sobre aquela dos sonhos, a dela, uma espécie de empresa ideal, em que sua colocação é qualificada pela propriedade (a7).

**Quadro 62 – Contexto imediato: organizações**

Falas
(a1) Pra mim, até o momento em que eu estou estudando, Administração é isso, você pegar uma organização, que é no caso uma empresa, você administrar ela e ela seguir seus objetivos da melhor maneira possível. (Dan)
(a2) Então, eu via que cada administrador tem o seu jeito diferente de administrar, mas o objetivo que tem que ser da empresa, eles têm que cumprir, embora sejam de maneiras diferentes, eles tinham aquele objetivo a cumprir. (Dan)
(a3) E a minha área era uma área bem complicada porque a gente tinha que cuidar de muitos funcionários que trabalhavam em locais diferentes [ <b>empresa fornecedora de mão de obra terceirizada</b> ] e que tinham que seguir regras diferentes porque tem que se adaptar a cada empresa, e às vezes falta um pouco de identidade do funcionário para com a empresa de quem ele é diretamente contratado, que seríamos nós, como eles trabalham dentro de um outro corpo organizacional existe um pouco dessa dificuldade, mas a gente tentava através de reuniões, até mesmo de celebrações dentro da empresa que agrupasse as pessoas, que fizessem elas se sentirem também parte dessa outra organização e ver que elas se mantinham ligadas a gente, que a gente tinha essa preocupação. [...] E outra: você ter funcionários satisfeitos por estarem lá, senão eles iam ficar dentro de outras empresas reclamando da empresa da qual eles são ligados diretamente, e isso não é bom pra gente. Então havia essa preocupação, essa coisa bem estratégica, né? Como fazer pra angariar mais, porque assim, não é uma preocupação com as pessoas apenas pelas pessoas, é claro que tem que haver, óbvio, mas sempre a gente tentando trazer o benefício mútuo pra organização e para os funcionários. (Mari)
(a4) As empresas estão ficando cada vez mais enxutas, a gente vem reparando isso, os corpos organizacionais cada vez mais buscando, se especializando. (Mari)
(a5) Eu cheguei a fazer entrevista com uma psicóloga pra um estágio, e que perguntam assim coisa nada a ver sobre o funcionário, mas que vão... aquele administrador vai saber como interpretar aquilo ali, vai saber se aquele perfil vai se adequar a sua empresa ou não. (Mari)
(a6) [ <b>E como você se sentiu como gestora durante esses dois anos?</b> ] Eu acho que eu me senti realizada, de certa forma, por ter conseguido exercer, mesmo que por pouco tempo, porque pouco depois eu escolhi lecionar, mas por ter exercido por algum tempo e ter contribuído de forma significativa pra uma empresa, principalmente ter sido reconhecida pelo meu trabalho, pelo meu esforço, e por ter conseguido modificar alguma coisa dentro da organização. (Mari)
(a7) Aí eu fico: meu Deus, será que eu vou mesmo lecionar? Ou será que na hora que for pra mim [ <i>sic</i> ] tomar essa decisão eu opto por ficar na empresa privada, gostar do ritmo e querer ficar, querer realmente contribuir? Porque até uma coisa que eu já pensei algumas vezes, de montar uma empresa, mas não tenho capital inicial assim, vou ter que trabalhar um bocadinho ainda pra conseguir isso, mas quando eu falei da empresa, eu falei de certa forma da empresa que eu um dia gostaria de colocar, entendeu? (Mari)

Fonte: Elaborado pela autora.

#### **d) Contexto: universidade e organizações**

Na exposição do alunado, universidade e organizações emergem com expressiva inter-relação (ver **Quadro 63**). Ao se levar em consideração essas falas inter-relacionadas, algumas

especificidades dessa relação vêm à tona. Dan, por exemplo, investe em dois pares de relações: (i) universidade e empresa; (ii) área de Administração e área de Tecnologia (a1). Ele vê na empresa a possibilidade de concretização dessas relações que tanto almeja. Para Dan, é sendo administrador de uma empresa que ele pode dar sentido ao que aprendeu na universidade: como administrar. E esse “como administrar”, ele qualifica principalmente como controle, organização e redução de custos. O trabalho do administrador é apresentado por Dan como um trabalho corrido, em face do “ritmo” da empresa de que fala Mari, mas ele entende que a “bagagem” de conhecimento obtido na universidade qualifica o Administrador formado para dirigir seus esforços e suprir as necessidades da empresa, através das melhorias que esta demanda. Este ponto, o de aprender a dar conta das necessidades empresariais, é evocado por Dan como fonte de seu interesse e satisfação com o curso universitário. Assim, a relação que ele estabelece entre as duas instâncias – universidade e empresa – é de condicionamento da primeira à segunda. Ele reconhece seu conhecimento em tecnologia, obtido num curso técnico, como uma porta de acesso ao mundo empresarial, como uma espécie de saber técnico que a empresa necessita; e paralelo a isso, e de natureza diferente do tipo de conhecimento da tecnologia, ele acomoda a Administração como um outro tipo de saber, também necessário aos objetivos empresariais (a2, a3).

Mari, por sua vez, alterna sua visão de Administrador entre aquele que é formado pela/na universidade e aquele que é duplamente formado: pela/na universidade, pela/na empresa (a4, a5). Mari valoriza o ensino universitário, afirmando que um Administrador formado saberá o que fazer com uma empresa; e, tal como Dan, qualifica esse saber como um *saber-para-a-empresa*, isto é, um saber esperado pela empresa, que Mari elenca como: lucro e inovação. A narrativa de Mari também sugere que ela trata esses contextos – universidade e empresa – como os “palcos” em que um sujeito-ator, o aluno-Administrador ou Administrador-aluno, vivencia suas experiências de formação. Contudo, algo lhe incomoda bastante nessa relação universidade-organização: apesar do saber universitário ser válido e qualificador da competência do futuro Administrador, o contexto organizacional, segundo Mari, utiliza também outros critérios, que ela nomeia como políticos, para a prática efetiva da Administração (a6).

#### Quadro 63 – Contexto imediato: universidade x organizações

Falas
(a1) Eu mesmo sendo um administrador de uma empresa eu posso fazer tanto o que aprendi na universidade, como administrar realmente, e aplicar a tecnologia dentro da empresa, que é essencial pra mim, quero ser,

### Falas

quero realmente, pós-formado, trabalhar na área de Administração da Tecnologia da Informação. (Dan)

(a2) **[E o que disse sobre o seu trabalho como Administrador no dia a dia?]** Disse a ele [ex-professor personagem da ficcional] que o trabalho no dia a dia era realmente de... como a gente vinha da faculdade de administrador eu tinha, tenho que controlar, controlar a parte de tecnologia, tenho que saber o que tem na empresa que eu tenho que administrar, se eu for comprar um sistema, eu tenho que saber qual o melhor custo/benefício, e no dia a dia é... os funcionários têm alguns da equipe técnica e outros funcionários assim, sabendo táticas, definir táticas pra eles se interessarem até algumas vezes se interessarem mais, ou se é capacitado, fazer alguma maneira de capacitá-los de acordo com as necessidades da empresa, e é um dia a dia bastante corrido, bastante corrido realmente porque é uma empresa grande, tem que administrar muitas coisas, e tecnologia tem muitas coisas, não é só computador, tem outras coisas também. Como é muito corrido, mas como eu gosto bastante, não se torna assim chato, cansativo, é corrido, mas é prazeroso em fazer esse trabalho. (Dan)

(a3) OSM que é Organização, sistemas e métodos, e é justamente essa disciplina que tá me dando mais interesse, que é a maneira de você organizar, você fazer melhorias ali na empresa. Que você: vamo [sic] ver como é que eu posso organizar aqui essa empresa. Aí é que tá me animando ainda mais pela Administração, porque eu vejo que eu posso chegar numa empresa não só pelo meu conhecimento de informática, mas através do curso mesmo **[de Administração]**, com a bagagem do curso, as cadeiras eu posso, eu estudando, eu posso chegar numa empresa e ver o que eu posso fazer de melhorias, o que eu posso fazer pra cortar gastos, reduzir custos, e é assim, tá sendo bom o curso, maravilhoso. (Dan)

(a4) Eu acho que o Administrador é aquele, como eu já disse, que se forma aqui nos bancos da nossa universidade, pessoas que estudam pra aquilo, que se entregarem uma empresa na mão delas, elas vão ser ótimas, vão gerir aquilo ali dentro do esperado, vão conseguir fazer dar lucro, vão conseguir inovar em algumas coisas. (Mari)

(a5) Porque eu acho que o Administrador, como eu já falei, ele não tá só aqui na universidade, acho que vem das experiências das pessoas, que nós vivemos nas empresas, das experiências pessoais que nós temos. (Mari)

(a6) Porque se nós passamos quatro anos e meio numa universidade, nós sabemos o que estamos fazendo, a maioria de nós, mas não, hoje em dia qualqu... e outra, lá existia um jogo de interesses, as pessoas eram colocadas politicamente dentro da organização, entendeu? (Mari)

Fonte: Elaborado pela autora.

### 5.2.2 Temas emergentes

A categorização das falas dos alunos resultou nos seguintes temas: *ação, tecnologia, abrangência, desvalorização, paixão, visual, estilo, status*.

O tema aqui nomeado **ação** emerge através do conjunto das seguintes unidades de sentido: *fazer, prática, experiência, vivência*, conforme exemplificam as falas constantes no **Quadro 64**.

Dan, em seu emprego fictício, em 2022, toma a Administração como algo que aprendeu em duas instâncias: (i) na graduação, e (ii) nas experiências cotidianas. Ele credita parte do seu saber-fazer ao próprio fazer, este representado na dimensão da experiência (a1). Quando estimulado com a palavra Administração, no início da segunda entrevista, Dan também recorre à dimensão operatória do fazer e fornece alguns detalhes sobre este,

como, por exemplo, organizar as situações no dia a dia, e, principalmente, fazer com que o objetivo seja alcançado. Para ele, não se trata de um “fazer por fazer”, mas de uma ação orientada por objetivos, por finalidades (a2).

Mari, por sua vez, recorre bastante ao uso do termo prática, apresentando-o, inclusive, como uma das suas principais características. Além de uma característica pessoal, a prática é apontada por ela como um desejo despertado pelo próprio curso de Administração, a despeito de ela com frequência se queixar da ausência da parte prática durante a sua graduação, ausência que ela qualifica metaforicamente como uma dívida da universidade para com os alunos de Administração, pela incapacidade do curso de fazer as coisas acontecerem diante dos alunos, impossibilidade que ela mesma parece explicar ao circunstanciar o fazer ao contexto empresarial (a3-a5). É a este contexto que ela também faz referência para justificar um tipo de vivência por que passara durante a atividade de estágio obrigatório. Para ela, apenas a possibilidade de observar o cenário da ação é justificativa para o estágio em Administração (a6). Esse aspecto da vivência em um contexto é central para Mari, inclusive, para definição sobre o que é Administração e como “se é” um Administrador. Apesar de reconhecer e listar disciplinas do currículo do curso em que identifica a dimensão operatória, o fazer do Administrador, ela acaba por concluir que nem a dimensão abstrata (teoria) e nem mesmo a dimensão prática (técnica) ensinadas no curso “fazem” do Administrador um Administrador. É interessante observar que ela parece metaforicamente narrar uma linha defeituosa de produção de Administradores, no contexto universitário, em detrimento de uma vivência posterior, esta sim definidora para ela da natureza da Administração (a7, a8).

De modo semelhante à supra citada coisificação dos administradores e do seu processo de formação universitária, Mari também incorre no mesmo caminho metafórico para conceber a experiência para além dos muros universitários. Para ela, a experiência é algo que se tem, que se ganha, que se adquire, para ser usada conforme a necessidade ou conveniência.

**Quadro 64 – Tema: ação (fazer, prática, experiência, vivência)**

Falas
(a1) Em 2022, hoje, essa data, eu sou um administrador de tecnologia de uma empresa, e tô aplicando a parte de administração, algumas coisas que eu vi na faculdade, e também com a experiência do dia a dia. (Dan)
(a2) A palavra Administração, não só eu, antes de conhecer o curso e até tá cursando mesmo, a palavra administração, pra mim, <i>a priori</i> era a maneira de como você vai fazer as coisas [...] Administração, eu não tenho nem assim muito como falar, porque pra mim até agora o que eu vejo na Administração é a maneira de você organizar uma situação, e da melhor maneira possível, além de tornar o objetivo, escolher, fazer o objetivo da maneira mais correta, mais eficaz. (Dan)
(a3) Eu digo que eu sou uma pessoa muito prática muitas vezes, eu gosto dessa coisa assim de ter o caminho

#### Falas

pra seguir, entendeu? Então eu acho que a estratégia me mostrou um pouco isso. [...] Eu sou muito prática, eu gosto da coisa que eu veja acontecer, que eu veja fazer dentro da empresa. (Mari)

(a4) O curso de Administração, ele nos dá essa vontade de conhecer, de mudar, de colocar em prática. (Mari)

(a5) Eu acho que precisa talvez mais essa modificaçãozinha, trazer essas disciplinas mais práticas pra o curso, isso aí ainda tá devendo um pouquinho pra gente. (Mari)

(a6) E eu já muito nova, acho que com 18 anos, eu já tava trabalhando, já vivenciando, lógico, fazendo uma besteirinha, né? Ter que ajudar em um negócio e outro, mas eu acho que a grande questão do estágio é você observar as coisas ao seu redor. (Mari)

(a7) Então, você tem que construir aquela base teórica pra aquilo dali e acho que vem a coisa mais prática, a gente começa a ver *Marketing I*, *Marketing II*, vê estratégia, que é aquela coisa bem, o que é que o administrador faz, o que que ele tem que fazer. (Mari)

(a8) Porque se você parar e ficar naquela coisa técnica, teórica da administração e tal e tal e tal, você não vai sair um administrador, sinto muito. Às vezes vendo tudo isso você ainda não sai administrador, você tem que viver a Administração, pra saber o que é. (Mari)

(a9) Ela [a **professora do encontro na ficcional**] ganhou muita experiência, e ela muitas vezes contou dessa experiência na sala de aula. Às vezes eu acho que também é necessário pra o professor ter aquela vivência, e eu achava isso importante pra mim também, de ter a vivência de ter sido administradora pra que eu não falasse de algo o qual eu não vivi. (Mari)

(a10) Eu sei que preciso vim de baixo, até para adquirir experiência, porque eu acho que mais do que a experiência dos nossos bancos [**faculdade**], a rua ensina muito, você estar numa empresa ensina muito. (Mari)

Fonte: Elaborado pela autora.

**Tecnologia** foi um tema que emergiu fortemente associado às unidades de sentido *aplicar e ferramentas* (ver **Quadro 65**). O argumento básico, tanto de Dan quanto de Mari, é de que tudo ou todos os locais demandam a aplicação de Administração. Para Mari, trata-se de aplicar os conceitos aprendidos no curso em tipos diferentes de organizações e configurações organizacionais com as quais o Administrador se deparar, sendo este desafio um dos mais interessantes da Administração (a1, a2).

Mari prossegue fazendo uma leitura avaliativa de contestação à postura do aluno que não consegue perceber a necessidade de estudar alguns conteúdos. Para ela, não se trata de um saber pelo saber, mas de um saber para aplicar, estando assim o aluno/futuro administrador sujeito ao território da aplicação para poder entender ou dar sentido ao aprendizado (a3).

Dan, por sua vez, ao propor novas disciplinas para o currículo do curso de Administração, agrega ao sentido de aplicação o termo sistêmico ferramentas. A dimensão operatória associada ao tema – **ação** – é qualificada pelo tema tecnologia, no sentido de que o administrador precisará, necessariamente, na visão de Dan, utilizar ferramentas para

administrar no dia a dia. Seriam ferramentas de auxílio dessa Administração, como uma espécie de saber aplicado à situação administrativa cotidiana (a4).

#### Quadro 65 – Tema: tecnologia

Falas
(a1) Porque em tudo você tem que aplicar a Administração. (Dan)
(a2) Eu acho que na verdade esse é o grande barato da Administração, é você pegar aquela mesma coisa que a gente estuda aqui, e aplicar em cenários totalmente diferentes, porque cada organização, como o nome já diz, é uma organização, tem os seus sistemas, tem as suas pessoas, tem o seu mercado competitivo, e você tem que aplicar aqueles mesmos conceitos que você vê aqui de Administração em todos os locais. (Mari)
(a3) E algumas pessoas, elas não... é a visão que falta mesmo, não conseguem enxergar aquilo dali: olhe, isso daqui é pra você aplicar, não é você decorar isso aqui e fazer uma prova. (Mari)
(a4) Tecnologia Aplicada à Administração, você estudar uma tecnologia que seja realmente aplicada à Administração, com algo específico. Isso aqui nós vamos fazer pra resolver tal problema, já existir uma tecnologia pra aquilo ali. [...] Porque eu acho que ferramentas tem a ver com, vamos supor, equipamentos, com algum material que você usa, que você possa utilizar como uma ferramenta realmente na Administração, administrativa, auxiliar na sua administração. Um mecânico, ele não vai conseguir consertar um carro sem ferramentas. Então, o administrador precisa aprender também quais são as ferramentas que tem que utilizar no dia a dia. (Dan)

Fonte: Elaborado pela autora.

Um outro tema que se destaca na fala dos alunos é o da *abrangência*, conforme **Quadro 66**. Além da recorrência do termo *abrangência*, outras unidades de sentido, como *englobar* e *tudo*, convergiram. Correlato ao sentido de amplitude emergente no grupo de professores, o termo abrangência é utilizado pelos alunos entrevistados na tentativa de definição do que seria administrar. Para Dan, o administrar envolve um saber abrangente, múltiplo, que vai das exatas às humanas (a1), correspondente, em Mari, de ir das finanças à psicologia (a2). Para Dan, este saber abrangente serve para tudo, e as especificidades dos saberes extremos devem ser conciliados para suprir as aplicações a serem realizadas no contexto organizacional. Assim, trata-se de um saber abrangente para um uso futuro específico e variado.

Esta característica peculiar da Administração é vista por Mari como uma possibilidade que o campo abre para os alunos, a qual ela valoriza ao mesmo tempo em que reconhece ser um frequente ponto alvo de críticas (a3). Ela circunstancia a questão afirmando, num primeiro momento, ser uma demanda dos novos tempos que o alunado domine o conhecimento genérico da área e saiba um pouco de tudo, através da continuidade na formação. Porém, depois ela defende a necessidade do Administrador saber tudo de tudo para dar conta das demandas históricas, que ela metaforiza como o “barco que está passando”, em cuja

“viagem”, só mais à frente, neste “itinerário” desconhecido, os que “pularam para dentro” poderão reconhecer a importância, ou utilidade, da abrangência (a4, a5).

#### Quadro 66 – Tema: abrangência

Falas
(a1) Administrar é isso aí mesmo, você tem que saber Exatas, tem que saber Ciências Humanas e Exatas. [...] Na Administração você vai ter que saber fazer uma análise estatística, até mesmo para uma palestra que você for dar. Você vai ter que saber controlar as finanças da empresa em parte, né? Você vai ter que saber controlar as finanças da empresa, então você vai precisar de cálculos. [...] E na parte de humanas é o que eu tô falando, o que eu falei há um tempo atrás do administrador que eu admiro, que você tem que prezar pelo colaborador, você tem que investir nele, você tem que capacitar, tem que incentivar, e pra incentivar isso você tem que saber a parte humana, você tem que estudar como é que o ser humano, porque você não pode aplicar um mesmo método pra todos, tem que ser diferente. É isso que eu acho que tem que ser os dois conciliados, não pode fugir nenhum. (Dan)
(a2) Então, Administração pra mim, acho que o nome em..., nosso curso a gente sabe que é um curso que engloba muita coisa, é um curso muito dinâmico, a gente vê da coisa financeira à questão da psicologia, então eu acho que nós vamos de um extremo ao outro no nosso curso. Eu acho que isso é uma coisa muito interessante também da Administração. Essa possibilidade que ela nos dá. (Mari)
(a3) Eu acho bem complicado, mas eu acho que o que muita gente acha que é fraqueza da Administração, pra mim é o ponto forte da Administração. Eu acho que ela ser abrangente não é um ponto fraco, é um ponto forte. Eu acho que hoje em dia nós vivemos numa era que além de você ter que saber muito de uma determinada coisa, como a gente procura fazer se especializando num mestrado, doutorado, a gente tem que saber um pouquinho de cada coisa, porque nós somos instigados a isso. (Mari)
(a4) Ela [ <b>a Administração</b> ] exige que você saiba um pouco, não é nem um pouco de tudo, é muito de tudo, porque se você não souber muito de tudo, o barco vai passar. (Mari)
(a5) E você tem que estar atento às mudanças que estão acontecendo, economicamente, socialmente, e acompanhar a coisa, porque se você não acompanhar vai ficar difícil. Então eu acho que é por isso também que o curso de Administração é muito abrangente, porque mais na frente você vai agradecer a abrangência que ele teve um dia. (Mari)

Fonte: Elaborado pela autora.

Há, na narrativa, um tema que emerge com bastante expressividade apenas nas falas de Mari: a *desvalorização*. Este tema tem como principal unidade de sentido o próprio termo *desvalorização*, corroborado por um conjunto de outras unidades de sentido, como: *falta de foco*, *curso solto*, *curso de todos* (ver **Quadro 67**). Mari fala de duas desvalorizações inter-relacionadas: a do curso e a da profissão. Durante a entrevista ficcional, ela localiza a desvalorização do curso no seu passado (sua realidade presente), bem como acomoda no presente ficcional (seu futuro projetado) esperanças de mudança em relação a isso. Sua queixa é de um discurso coletivo que classifica a Administração como um curso de todos e sem mérito (a1). Associado a isso, Mari diz ouvir, mesmo de estudantes de Administração, que o curso não tem foco, tratando-se de um curso solto, afirmação a que ela reage atribuindo esse

tipo de avaliação às características pessoais desses colegas estudantes, ou a uma falta de vocação para “ser administrador” (a2).

Mari acaba admitindo que ela própria compartilhava da visão pejorativa do curso antes de iniciar os estudos, que considerava a Administração uma área subjugada, visão que ela afirma ter se modificado completamente quando da realização do curso, tempos em que ela diz ter descoberto a Administração. Porém, ao discorrer sobre suas descobertas a respeito da Administração, ou como ela diz, “o que está por trás dessa palavra”, Mari acaba socializando sua própria desvalorização, dizendo que a Administração, na verdade, serve para tudo, incluindo a vida pessoal, fato que dispensa a exigência de ser Administrador. Assim, ela lista uma sequência de ações que qualificariam o administrar (estabelecer prioridades, elencar coisas, conseguir unir várias coisas, conseguir ter metas e objetivos, e conseguir cumprir), independente de uma formação na área (a3). Percebe-se, então, que Mari enumera diversos atores que promovem a desvalorização da área (órgãos governamentais (a4), colegas, empresas (a5), sociedade em geral), mas não se dá conta que se inclui discursivamente nessa desvalorização. Finalmente, Mari investe numa comparação com outras áreas e profissões e sugere que a desvalorização não ocorre nessas áreas como acontece com a Administração, e expõe, então, durante a entrevista, uma pergunta radical que vem se fazendo, sem, aparentemente, ter encontrado ainda resposta: Por que é assim com a Administração? (a6).

#### Quadro 67 – Tema: desvalorização

Falas
(a1) Na minha época da graduação, ainda era levado como um curso de todos. E não passou mais a ser assim, ele passou a ser visto como um curso assim como outros. Eu acho também que foi importante essa recuperação de mérito do curso, que muitas pessoas infelizmente não estavam dando na época, mas que hoje foi recuperada, e a gente [ela e a ex-professora da ficcional] tava muito feliz com isso. (Mari)
(a2) Eu já vi pessoas que entraram no curso e disseram que não veem um foco no curso. Acham o curso de Administração muito solto, mas eu acho que não é o curso que é solto, é você que é solto, você não consegue enxergar, não consegue pegar o fio da meada da coisa, então, é porque eu acho que você realmente não nasceu pra ser um administrador. (Mari)
(a3) Eu descobri Administração quando eu entrei aqui na faculdade. Até então eu via até de uma forma subjugada como a maioria das pessoas costumam ver ainda, infelizmente, pela desvalorização que o curso ainda sofre, mas eu descobri quanta coisa está por trás da palavra administração. E administração eu acho que ela está em tudo na nossa vida, tudo, desde você administrar as suas finanças a você conseguir administrar a sua vida pessoal, às vezes, tudo é questão de você ter prioridades, é questão de você elencar coisas, de você conseguir unir várias coisas, de você conseguir ter metas, objetivos, e você cumprir. Eu acho que durante a nossa vida a gente tenta administrar a nossa vida, você nem precisa ser um administrador, mas você tem que lidar com certas coisas diariamente, que são do mundo do administrador. (Mari)
(a4) Eu me decepcionei muito assim de certa forma com isso, e por que que nós não temos órgãos que regulamentem que empresas registradas têm que ter um administrador, que assine, porque eu acho que talvez isso desvalorize a nossa profissão ainda mais, não existe uma obrigatoriedade de que um administrador assine.

Falas
<p>(Mari)</p> <p>(a5) Aí eu penso: pra entrar um simples estagiário, fazem mil exigências, sabe? Que você tenha experiência, que você tenha não sei o quê, que você esteja em tal período, e pra um gestor não existe isso? É muito complicado, é muito complicado a situação. (Mari)</p> <p>(a6) Eu acho aqui no Nordeste a Administração muito subjugada, primeiro porque nós não temos órgãos regulatórios, é uma tristeza, mas nós não temos. Pra você abrir uma empresa você não precisa da assinatura de um administrador. Quando você vai levantar um prédio você tem que ter a assinatura de um engenheiro, senão o CREA vai lá e embarga a sua obra. Então, por que que isso não acontece com a Administração? Eu me pergunto isso todos os dias. (Mari)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

A narrativa de Mari expressa um tipo de tensão permanente entre o tema da desvalorização e um outro, a *paixão* pela Administração. Além da *paixão*, o tema é composto por unidades de sentido como *fascínio*, *encanto*, *sonho*, *hobby*, *surpresa* e *vestir a camisa* (ver **Quadro 68**). Como já abordado na seção sobre as escolhas de curso, Mari é a aluna que não sabia o queria, que viveu um tempo de perturbação, quando do término do ensino médio, e que tomou a decisão por Administração sob a influência materna, também racionalizando a questão como “a Administração que me escolheu”. Ao falar sobre sua história de vida como aluna universitária, após ter passado por aquele momento de transição repleto de dúvidas e crises, Mari assume um discurso apaixonado. À semelhança das professoras entrevistadas, Mari também é recorrente no uso do termo *paixão* para expressar sua nova relação com a Administração (a1, a2), sobre a qual ela passa a falar imersa num discurso de encantamento, fascínio e surpresa (a3).

Embora declare a Administração como uma *paixão* já descoberta, e até elabore discursivamente um *mea culpa* por não ter pensado e escolhido conscientemente a Administração (em lugar de ser escolhida por ela), Mari tende a adiar a vivência dessa *paixão*, bem como a acomodá-la de maneira acessória e lúdica em sua vida profissional futura, como que dizendo: eu vou viver essa *paixão*, mas ela não ocupará o centro da minha vida; ela poderá ficar na condição de sonho, ou será apenas uma *paixão* esportiva em que *vestirei a camisa* como torcedora apaixonada, mas não como jogadora; e, se tiver que jogar, será apenas um *hobbyzinho* (a1-a3). Assim, valorizando, mas não se incluindo, Mari acomoda a Administração numa zona de encantamento e fascínio, mais pelo que observa nos outros e menos pelo que vivencia no presente ou projeta para seu próprio futuro (a4).

#### Quadro 68 – Tema: paixão

Falas
-------

Falas
<p>(a1) Eu descobri uma paixão na minha vida, que foi Administração. Eu quero passar num concurso, mas eu quero exercer minha profissão, nem que seja um <i>hobbyzinho</i>, ah, vou botar ali um salão de beleza, uma clínica de estética, às vezes eu brinco com essas coisas. (Mari)</p>
<p>(a2) [A <b>Administração</b>] foi uma coisa que se tornou um sonho na minha vida, hoje eu digo assim: visto a camisa como um time de futebol, né? Que a gente tem paixão por aquilo ali. (Mari)</p>
<p>(a3) Depois que eu passei em Administração, pra você ver como era a situação, eu não sabia..., eu atirei assim, no que eu passei eu fui, meti a cara e fui, mas eu digo muito assim: foi uma grata surpresa na minha vida, foi o curso de Administração. Porque eu disse assim: como eu nunca pensei em fazer Administração? (Mari)</p>
<p>(a4) Outra coisa que me encanta muito em Administração, essa coisa de você... o administrador muitas vezes ele tem de sair do muro, Administração sai dos muros da empresa, você tem que buscar as coisas fora, você tem que conhecer, vê aonde [<i>sic</i>] que você tá, conhecer fornecedores, conhecer parceiros e tal, e isso eu ainda sinto falta, acho que vai demorar um pouco ainda pra mim [<i>sic</i>] chegar a esse patamar porque eu sei que é um passo de cada vez e eu tenho que crescer ainda pra conseguir isso. Mas eu acho que a Administração é fascinante, e ela rege o mundo. (Mari)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Há um tema predominantemente metafórico na fala dos alunos que foi nomeado como *visual*, posto que sustentado por uma metáfora ótica expressa pela recorrência de unidades de sentido, como *ver*, *observar*, *olhar clínico*, e *mostrar* (ver **Quadro 69**). Dan, em sua narrativa sobre como chegou até à Administração, ou sobre como a escolheu, explicita que foi fortemente atraído pelo que viu. Seu interesse pela Administração teve origem na percepção ótica de como seus chefes trabalhavam, aqueles da época em que estagiava como técnico de informática. O aspecto performático de seus trabalhos, isto é, a forma como os chefes atuavam, o modo como desempenhavam seus trabalhos como Administradores foi o que lhe chamou atenção e despertou interesse, ainda na adolescência (a1). Semelhantemente, Mari, ainda bem jovem, na sua primeira experiência de estágio universitário, gostou da oportunidade de poder observar tudo dentro do contexto organizacional, e viu aí uma oportunidade de aprendizado, desde que tivesse um “olhar clínico” (a2).

Ao longo da narrativa, a dimensão do *ver* e *observar* com um *olhar clínico*, de sujeitos colocados como espectadores, vai se transformando, à medida que eles assumem o lugar dos atores do processo, isto é, como os futuros administradores que têm, então, que *mostrar* algo que interesse. Para Dan, é necessário ao Administrador mostrar potencial e confiança dentro da empresa para que, então, seja visto e considerado um bom profissional: é este o requisito para a ascensão profissional (a3, a4). Da mesma forma, Mari acha que alguém que almeja os postos gerenciais deve mostrar serviço, mostrar competência para, como consequência, lentamente ascender na carreira (a5, a6).

### Quadro 69 – Tema: visual

Falas
(a1) E eu sempre fui desse tipo assim, e no ensino médio ainda eu me envolvi, pra entrar no ramo da Administração, antes de eu me identificar, eu me envolvi com a parte de tecnologia, eu gostei muito de informática e comecei a fazer cursos, durante o ensino médio. E assim que eu terminei o ensino médio eu comecei a trabalhar como técnico em informática, a princípio. Só que eu trabalhando como técnico, aonde [sic] eu trabalhava prestava suporte a muitas empresas, e eu como técnico dentro das empresas, eu via bastante a questão do administrador, e me interessava bastante. [...] Eu via que ele <b>[um dos administradores da empresa em que estagiou]</b> tinha muita coisa pra fazer, muitos papéis, era [sic] várias coisas, às vezes tinha a contabilidade, desde comprar material de construção até pagamentos, e ele se envolvia com tudo, ele tinha que tá a par de tudo. (Dan)
(a2) E eu já muito nova, acho que com 18 anos, eu já tava trabalhando, já vivenciando, lógico, fazendo uma besteirinha, né? Ter que ajudar em um negócio e outro, mas eu acho que a grande questão do estágio é você observar as coisas ao seu redor, é você observar, porque você não vai poder fazer muita coisa, isso é fato, mas eu acho que o grande aprendizado é você ver, você ter o olhar clínico ali dentro daquilo ali. (Mari)
(a3) Eu acho que o administrador, hoje ele tem que ter essa autoestima, o meu potencial é assim, eu confio no meu potencial, eu confio na minha capacidade, então, eu vou querer mostrar o meu potencial. (Dan)
(a4) Você tem que fazer, tem que mostrar confiança, passar, não só confiança, mas seu potencial dentro da empresa, pra eles verem: não, ele é um grande profissional. Aí eu fui subindo, subi pra segunda, posteriormente, cheguei até a primeira classe. [...] Não é de uma hora pra outra que você vai chegar no seu objetivo, ao que você quer, um cargo máximo. (Dan)
(a5) Você consegue ainda nas empresas como assistente administrativo, e em algumas empresas que dão essa oportunidade, você consegue mostrar serviço e consegue uma das gerências, entendeu, e aos pouquinhos vai subindo. (Mari)
(a6) Claro, tive que começar de baixo, num cargo de assistente, pra depois poder crescer, mas que essa oportunidade existiu dentro da empresa, de ascensão, no meu caso, existiu dentro da empresa e eu consegui mostrar que era competente suficiente pra isso. (Mari)

Fonte: Elaborado pela autora.

O tema *estilo*, por sua vez, foi identificado na narrativa pelo agrupamento de unidades de sentido como *jeito, maneira, estilo, gestual, nato, inato*, conforme exemplificam as falas do **Quadro 70**. Quando projeta seu futuro profissional, Dan usa a expressão “ser administrador” e a qualifica como fazer as coisas do seu jeito, da sua maneira, aspecto que ele também destacou no chefe que observara, na época do estágio; ele, o chefe, também tinha um jeito próprio, peculiar, de administrar, sendo esse estilo personalizado de Administração o que despertava admiração em Dan e parecia lhe atrair para a condição de “ser administrador”, alguém que comanda a partir de uma determina postura (a1-a3). Ao tentar colocar conteúdos no termo Administrador, Dan naturaliza a questão, dizendo que o estilo de administrar é uma questão genética, opinião que Mari compartilha a partir das suas experiências liderando ou organizando coisas (a4, a5). Novamente, Mari conclui que a formação em Administração é

desnecessária para um Administrador efetivo, tratando-se de uma questão de tino, que ela considera como uma condição prévia da pessoa (a6).

Embora Dan e Mari incorram nessa naturalização do jeito ou maneira de administrar, eles também defendem que isso pode ser aprendido. Assim, quando convidados a elaborar a matriz curricular ideal do curso de Administração, partem em defesa da inclusão de disciplinas que tratem de aspectos mais performáticos da figura do Administrador do que de conteúdos (teóricos ou práticos) da Administração. Para Mari, dimensões como falar bem, saber se impor de maneira adequada, e limites de expressão equilibrados, são condições fundamentais para o Administrador bem-sucedido (a7). Dan justifica a inclusão da disciplina Oratória, no seu currículo ideal do curso de Administração, como meio de eliminação da timidez do futuro Administrador, e para ensiná-lo a maneira correta de falar bem em público. Quando questionado sobre a importância desse tipo de conteúdo para o Administrador, ele justifica a partir da posição em que o Administrador está dentro da empresa: à frente. Esta posição, na opinião de Dan, parece exigir esse tipo de aptidão ou de aprendizado: ter ou aprender um jeito ou estilo próprio, e adequado, para estar nesse lugar. Assim, uma inferência possível é que os alunos entrevistados pensam que “para ser Administrador tem que ter estilo”, seja este próprio ou aprendido.

**Quadro 70 – Tema: estilo (pesquisar e explorar o estilo é o próprio homem)**

Falas
(a1) Unir aí a tecnologia que eu gosto com Administração, com ser administrador. Estar acima de... das coisas, estar querendo organizar, deixar as coisas... não parecidas comigo, com... do meu jeito. (Dan)
(a2) Um exemplo assim que eu sempre me lembro bastante, de uma empresa que eram cinco irmãos e eram cinco administradores. Todos cinco tinha [sic] a mesma função, só que cada um administrava de um jeito diferente. (Dan)
(a3) Teve um que eu admirei ele [ex-chefe] bastante, eu admiro ele hoje ainda pelo jeito dele tratar os seus funcionários [...] E ele gostava bastante de incentivar os colaboradores, e o foco dele era capacitar e preservar o seu colaborador, porque ele dizia que era o que movia a empresa. Aí eu sempre admirei bastante o jeito dele. [...] Realmente o que me chamava a atenção era a postura de um administrador dentro da empresa, né? Aquele jeito de comandar, o jeito de... ele tá ali dentro daquela sala dele. (Dan)
(a4) Se você é administrador, tá no sangue, você vai ter aquele seu estilo de administrar. (Dan)
(a5) Eu sempre fui líder de classe, sempre estive envolvida em organizar as coisas, eventos e tal, é uma coisa nata da pessoa, às vezes, eu acho que as pessoas nascem com isso algumas vezes. (Mari)
(a6) Você pode passar quatro anos e meio na faculdade, mas eu acho que a faculdade não forma o empreendedor, ela não forma o administrador, uma pessoa que pode chegar na empresa, que pode administrar, pode fazer algo diferente por ali, mas eu acho que a questão do tino, daquela pessoa que vê a oportunidade ali é uma questão às vezes, novamente, inata assim. (Mari)
(a7) Isso é fundamental para o administrador também, saber falar bem, argumentar. O que seria de um

#### Falas

administrador que não consegue se impor, que não consegue ser líder, não consegue conversar, articular ideias? Ninguém respeita uma pessoa que não consegue articular ideias e um administrador, ele tem que saber impor respeito, saber impor limites, e ao mesmo tempo levar ali a galera e tal, não ser aquela pessoa também muito sisuda, porque isso não ajuda em nada. (Mari)

(a8) Coloquei Oratória, a questão da oratória você praticar a oratória, você perder aquela timidez, porque no sétimo período eu acho que já tem que ter perdido um pouco a timidez, então, nesse caso seria despertar mais o seu, sua oratória realmente, o seu falar em público, a sua maneira. [...] Então eu coloquei a oratória. [**E isso seria bom para o administrador em que sentido?**] Eu acho que no sentido de... de, de o administrador estar à frente de uma empresa. (Dan)

Fonte: Elaborado pela autora.

Um tema presente com expressividade no discurso dos alunos entrevistados é o *status*, ancorado em metáforas de posições, movimentos e localizações dentro de um espaço social (ver **Quadro 71**). As unidades de sentido que perpassam a narrativa de maneira muito recorrente são: *estar à frente, acima, subir, status elevado, classes, vir de baixo, galgar, dar espaço*. Com essas expressões, ambos os alunos traçam espécies de rotas discursivas para situar o Administrador, tal como o concebem.

Dan recorre com frequência ao uso da expressão *estar à frente*, posição com a qual ele diz se identificar desde a infância. Em relação ao Administrador, ele diz ser aquele que se posiciona à frente de tudo dentro do espaço da empresa que comanda (a1, a2). Dan associa a posição *à frente* à figura do líder, sendo esta a representação de Administrador que ele mais recorre ao falar de posições e localizações. A figura do líder à frente, para Dan, é bastante forte; ele cita suas preferências de leitura fazendo referência ao sucesso que os autores das obras, como líderes, têm ou tiveram. A respeito do sucesso desses autores-líderes, nos quais se inspira, Dan faz referência à dimensão *status*, apresentando-a como uma posição elevada, onde o estar acima é o que qualifica o sucesso dessa liderança<sup>6</sup> (a3). Assim, Dan elege a palavra líder como a melhor definidora do Administrador; e qualifica esse Administrador-líder como o que assume essa posição de estar à frente de tudo e todos dentro da empresa (a4).

A ideia de posição é reforçada, no discurso de Dan, pela noção de localização, tema a que ele recorre para organizar a carreira do Administrador nas empresas. Para isso, ele usa a unidade de sentido *classe*, com a qual legitima um ordenamento socioprofissional estratificado dentro das organizações. Dan parece associar essa estratificação à questão temporal, esta vista como a condição para que o Administrador possa *mostrar* resultados e, a

<sup>6</sup> Lembro-me de um repetido levantar de braços de Dan, durante a entrevista, tentando corroborar gestualmente que é sempre para cima que esses líderes seguem.

partir disso, ascender na empresa. Assim é que Dan organiza discursivamente, durante a entrevista ficcional, sua subida de classe na empresa fictícia (a5). Esse percurso ascensional na profissão do Administrador é também compartilhado por Mari, que não vê sentido em um Administrador, mesmo formado, “cair” gerente, sem antes ter seguido esse trajeto *de baixo para cima*. Embora ela legitime discursivamente esse movimento, ao mesmo tempo se sente incomodada com a sua posição atual, a qual parece lhe roubar essa mobilidade, ou estacioná-la (a6). Mari associa o mudar de posição à possibilidade de poder *mostrar* serviço dentro da empresa, tal como abordado no primeiro tema desse grupo. Essa exposição seria o meio para *galgar* o *status* pretendido: o posto gerencial (a7).

Essa questão do ser ou estar Administrador é abordada por Mari com variações que ela mesma vai esclarecendo e tomando posição. Inicialmente, afirma que se é Administrador quando se gradua em Administração, quando se “põe o anel no dedo”. Mas, logo em seguida, ressalva que o anel não é garantia do exercício profissional. Então, volta ao mesmo ponto de Dan, à mesma condição para o exercício profissional como Administrador: é preciso estar numa posição específica, *à frente*, para poder dizer-se Administrador, porque aquela é a posição que garante a este último o poder para realizar algo. Assim, ela elabora que há a necessidade de que um espaço seja aberto, autorizado, para que o Administrador possa ocupá-lo e, uma vez estando nessa posição, nessa localização, ser, finalmente, Administrador (a8).

#### Quadro 71 – Tema: *status*

Falas
(a1) Isso é interessante de se trabalhar porque você é um administrador na empresa, mas você tem que tá à frente de tudo, você tem que saber de todas as coi..., não é saber de todas as coisas, mas você tem que saber controlar cada coisa, saber como tá o andamento de cada coisa dentro da empresa. Foi assim que eu comecei a admirar o administrador. (Dan)
(a2) E eu acho que no meu caso, <b>[como administrador]</b> sem a informática, seria o que eu sempre fui desde 10 anos, desde pequeno mesmo. Desde pequeno eu sempre fui bastante organizado, queria, quero, queria sempre estar à frente das coisas. Eu sempre fui assim mesmo, gostei sempre de estar à frente, eu não queria ficar, eu nunca fui daquele de querer ficar assim: não, bote qualquer coisa aí pra mim. Eu sempre queria estar à frente. Tem uma vaguinha aí nos líderes da equipe? Pronto, eu vou. (Dan)
(a3) Eu gosto de ler, eu gosto de ler jornal, eu gosto de ler artigo na internet e eu vejo que a maioria dos artigos que eu leio são de grandes líderes, de pessoas são acima assim, são de líderes mesmo. Antes de ler um livro eu vou lá olhar a biografia do autor, e vejo que ele é um grande líder, uma pessoa que está, tem um <i>status</i> bastante elevado. Então, foi me despertando isso: se essas pessoas conseguiram, eu vou fazer por onde eu também ser um grande líder, um grande administrador. (Dan)
(a4) O que me despertou no início foi essa palavra e até hoje, no momento que eu estou cursando, o que define um administrador, por exemplo, poderia ser líder. Ele é um líder dentro de uma empresa, ele está liderando tudo ali, ele tá liderando as outras... os outros setores da empresa. Ele é um administrador e ele é um líder, ele é um líder, ele tá à frente ali. [...] Pra mim não tem diferença entre líder e um administrador, não tem diferença. (Dan)

## Falas

(a5) E eu iniciei, entrando lá eram três administradores, e como eles já estavam já faz tempo, tinha as classes. Podia se dizer assim: 1ª, 2ª e 3ª classe. Como eu tinha acabado de entrar, eu entrei na 3ª classe, mas tudo bem, eu gostei, tava tudo ok, porque como eu tava na área que eu queria, administrar TI, nós tínhamos nossa equipe técnica, e éramos nós que comandávamos, assim dizendo. [...] Aí eu entrei, comecei já fazendo algumas coisas dentro da empresa, já pesquisando alguma coisa que poderia fazer pra melhorar, e com o tempo subi já pra 2ª classe. (Dan)

(a6) Eu tenho ficado ultimamente muito preocupada porque onde eu estou eu não quero ficar. Isso é a consciência que eu tenho, mas no momento eu preciso ficar, porque a gente sabe que pra começar a gente tem que sair de algum canto, ninguém vai cair, do dia pra noite, como gerente de uma organização. Eu sei que eu preciso vim [*sic*] de baixo. (Mari)

(a7) Você consegue ainda nas empresas como assistente administrativo, e em algumas empresas que dão essa oportunidade você consegue mostrar serviço e consegue uma das gerências, entendeu, e aos pouquinhos vai subindo. [...] Pra você entrar inicialmente, tá complicado, o ideal é que você consiga entrar enquanto você tá aqui, no estágio, e do estágio você conseguir o... ser reconhecido pelo seu trabalho, você ser contratado, e daí você começar, caso a empresa desse oportunidade, a galgar coisas maiores dentro da empresa. (Mari)

(a8) **[E quando é que se é administrador?]** Eu acho que a gente, primeiro profissionalmente, quando finalmente você consegue exercer, você botar seu anelzinho no dedo e exercer a profissão. Infelizmente às vezes a gente bota o anelzinho no dedo e não exerce, né? Fica burocraticamente lá. Mas quando você se vê realmente na frente de uma empresa, e você se vê capaz de realizar modificações, capaz de contribuir, de fazer valer o que você conhece. Então, aí eu acho que você é um administrador. Hoje, eu não sou porque minha voz não vale de nada, entendeu? Mas, eu acho que a partir do momento que você se coloca num papel, hoje, a gente tem hierarquicamente que estar naquele papel também, eu sei que tem pessoas que são administradoras natas, mas quando a empresa não dá espaço pra exercer isso, aquele administrador infelizmente fica por ali limitado ao que ele pode fazer, mas a partir do momento em que você tem uma gerência em suas mãos, ou que até mesmo você monta o seu negócio, eu acho que a partir daí você começa a exercer a profissão de administrador. (Mari)

Fonte: Elaborado pela autora.

### 5.3 Grupo III: Administradores

Como citado na metodologia, o grupo de administradores é integrado por três sujeitos (Lia, Fred e Max), cada um representando uma dentre as inúmeras vertentes possíveis de prática profissional na área de Administração: dois são administradores proprietários, um atua no comércio (Fred), e outro no ramo de consultoria e treinamento (Max); e uma é administradora pública (Lia).

#### 5.3.1 Contextos

Os contextos imediatos de Fred, Max e Lia são abordados a seguir, a partir da mesma estrutura utilizada para descrever os contextos dos professores e alunos.

##### a) Contexto: história de vida estudantil e profissional

- **Breve relato das histórias de vida**

***Fred** tem 33 anos de idade, é casado, sem filhos, e está formado há 10 anos. Concluiu seu curso superior em Administração em uma universidade pública estadual. Ingressou na universidade através de vestibular, sendo Administração a sua primeira opção de curso desde os tempos de ensino médio. A motivação da escolha deveu-se, principalmente, por já trabalhar, desde a adolescência, no negócio familiar, uma pequena empresa de serviços automotivos, que agora administra junto com o pai.*

***Max** é casado, tem 1 filho, e é graduado em Administração por uma universidade pública estadual, onde também já lecionou como professor substituto. Fez uma escolha por Administração influenciado pelo irmão mais velho, decisão da qual não se arrepende. Teve diversas experiências profissionais, algumas ligadas à área de formação, e outras não. Atualmente é consultor e instrutor, sendo proprietário do próprio negócio.*

***Lia** é uma jovem de 31 anos de idade, solteira e sem filhos. Está formada há 7 anos em Administração, por uma universidade pública estadual. Suas experiências profissionais tiveram início com as atividades de estágio e foram várias até a atual colocação como gestora pública concursada.*

- **Suas escolhas**

Os motivos para escolha da Administração pelo grupo de administradores entrevistados são variados, conforme explicitam as falas constantes no **Quadro 72**. Em Fred, vê-se alguém que não tinha dúvidas na hora da escolha de curso, ou cuja dúvida foi rapidamente resolvida dada a sua situação específica ligada ao contexto do negócio familiar,

no qual já estava envolvido praticamente desde a infância. Assim, sua escolha aparece completamente vinculada ao seu contexto imediato: a empresa familiar. Esse contexto empresarial, além de significar, para Fred, uma necessidade a considerar na sua escolha de curso, também gerou nele, desde cedo, uma admiração, a admiração pelo administrar, algo que certamente foi decisivo para essa escolha, pois ele não coloca o curso de Administração (e nem o trabalho no negócio da família) como uma exigência ou imposição familiar. Ao contrário, cita que houve quem questionasse sua escolha. (a1-a3).

Max narra um contexto de dúvidas que lhe ocorriam quando do momento da escolha do curso universitário. Ele informa que à época, tal qual o aluno Dan, fazia um curso técnico na área das engenharias, mas suas dúvidas giravam em torno de três cursos das áreas de humanas e sociais: Direito, Psicologia e Administração. Ele prontamente e pragmaticamente estabeleceu três critérios para tomar a decisão: (i) oferta do curso; (ii) concorrência; (ii) influência familiar. Pelos dois primeiros critérios, Psicologia e Direito foram descartados. E pelo último critério a administração foi escolhida (a4).

A dúvida também existiu quando da escolha de curso por parte de Lia, embora por motivos diferentes dos de Max. Se Max tinha dúvida sobre qual curso escolher dentre três pelos quais tinha algum interesse, a dúvida de Lia era qual (ou quais) escolher dentre todos os ofertados nas cidades onde teria condição (logística e financeira) de morar, pois no momento de entrar na universidade ela estava migrando de uma cidade pequena de interior para alguma cidade maior que tivesse universidades. Então, ela também teve que ser bastante pragmática e recorreu às descrições de curso constantes nos manuais de vestibulares da época para buscar algum ponto que lhe despertasse interesse. Naquele momento, dadas as circunstâncias pessoais e familiares de Lia, ela só tinha certeza de que teria que estudar para exercer uma profissão em alguma área, mas não sabia o que queria ser.

Contudo, antes mesmo de começar a cursar, apenas com a leitura da descrição do curso de Administração, a dúvida de Lia parece ter sido dirimida e substituída, naquele momento, por um encanto. Segundo ela, o que lhe encantava era a possibilidade de gerenciar, que ela elaborava em termos de estar à frente de pessoas e ser considerada importante na solução de problemas dentro do contexto empresarial. A despeito desse primeiro encantamento por Administração, por alguma razão não esclarecido durante as entrevistas, Lia decidiu cursar também Agronomia. Ela relata que seguiu fazendo as duas graduações, com uma maior dedicação ao curso de Agronomia por considerá-lo mais difícil do que Administração, até o instante em que se percebeu realmente gostando de Administração e,

assim, optando por ela em termos de curso e profissão. O encantamento inicial foi então reforçado, neste momento, pelas influências de alguns professores com os quais se identificou em face do comprometimento dos mesmos com o curso e, principalmente, experiência gerencial vinculada ao ensino (a5, a6).

#### Quadro 72 – Escolha da Administração

Falas
(a1) Isso pra mim é fácil, essa decisão. Desde o começo, meu pai sempre teve essa loja aqui. Essa aqui é uma loja de empresa familiar, que foi fundada pelo meu pai e pelo meu avô. Aí muito cedo, muito cedo mesmo, entre 12 e 13 anos, eu já frequentava aqui e gostava muito. E admirava muito o administrar, a formação administrativa. Então, chegando próximo ao vestibular, à faculdade... Muitos até me questionavam, porque na época ainda ser uma profissão nova e de pouco campo de visão, mas eu gostava. Aí eu disse: não, se é pra eu continuar na loja, eu vou tentar me especializar mais um pouco, porque a vida é sempre uma busca de conhecimento, aí praticamente foi assim. (Fred)
(a2) Eu fui fazer administração por que? Porque se eu for ficar na loja, então é Administração. (Fred)
(a3) Não [não tinha dúvida sobre qual curso universitário], muito pouco, eu ainda me balancei um pouco pra área de jornalismo, mas eu gostava muito daqui [a empresa familiar] e optei por fazer. (Fred)
(a4) E, mais uma vez, quando eu ia decidir [sobre o vestibular] eu fiquei na dúvida, eu gostava muito da área de psicologia, direito ou administração. Na época a minha dúvida era essa. Como psicologia não existia, eu acabei ficando entre direito e administração. Direito eu me lembro que dava uns 45 pra 1, administração dava uns 34. E mais uma vez meu irmão novamente me induziu. Ele já fazia administração e eu via que ele gostava, eu já vinha da prática de gestão do grêmio, e eu disse: rapaz, eu acho que pra mim o melhor é fazer administração, e me inscrevi no vestibular. (Max)
(a5) Eu não tinha ideia alguma do que eu queria ser. Aí o que foi que aconteceu? Eu fiz vestibular pra Serviço Social, pra Agronomia, e pra Administração. E isso não foi a escolha por curso, a escolha foi meio assim, eu saí olhando, eu posso fazer vestibular onde? A minha condição financeira permite que eu faça vestibular onde? Aí foi só por isso. Aí acabei passando nos três, aí saí olhando, procurando informação nos livrinhos que entregam na inscrição, no vestibular. E agora, o que é que eu vou fazer? Aí na descrição lá no da Universidade Beta tem um manual da comissão do vestibular que tem um paragrafozinho assim que explica quais são, o que se vê curso, é um resumo do resumo, bem resumo mesmo, mas eu acho que eu me encantei, eu me encantei e foi a opção foi por aí. <b>[Você consegue lembrar o que que te chamou a atenção naquela descrição?]</b> Foi... a gestão, né? A gente adolescente a gente se ilude muito. Eu só pude ter espaço agora, sete... sete anos não, na verdade doze anos depois. Mas naquele período eu me encantava com isso, com a possibilidade de gerenciar pessoas, de ser uma pessoa importante pra resolver problemas dentro de uma empresa, de responder por pessoas, por setores, foi isso, foi a gestão mesmo, o administrador gerenciar. (Lia)
(a6) Eu acabei, nos primeiros anos do curso, me dedicando mais a Agronomia do que Administração. E só quando eu percebi que eu realmente gostava da Administração, que foi no quinto período, eu abandonei a Agronomia, e foi quando eu tive os melhores aproveitamentos, as melhores notas, foi quando eu realmente dei o máximo pro curso. [...] Aí pronto, foram pessoas, foram professores específicos que ajudaram pra que eu realmente me identificasse com o curso. [...] O que que acontece? Precisou que eu me deparasse com esses outros profissionais [professores], com a conduta diferenciada, embora eles não tivessem uma alta qualificação, eles não tinham, tinham experiência em gestão, foi isso que me encantou bastante, eles tinham experiência em gestão e tinham comprometimento com o curso. Quando isso aconteceu foi que eu realmente me encantei: ah eu tô no canto certo. (Lia)

Fonte: Elaborado pela autora.

- *Seus destinos*

O **Quadro 73** reúne falas que tratam dos destinos profissionais dos administradores entrevistados e algumas de suas experiências profissionais na época da graduação. As falas de Fred em relação ao destino profissional versam mais sobre seus colegas do que sobre si mesmo – apesar de relatar uma breve experiência de consultoria na empresa de um tio –; ele considera sua situação profissional já definida e escolhida (o trabalho na empresa familiar) antes mesmo de entrar no curso universitário. Em outro momento, Fred conta sobre como avaliou as crises por que passou um colega de curso, em relação ao destino profissional, e aí se percebe o que ele, Fred, pensava sobre isso. Fred concorda com o amigo: sua situação era diferente da maioria dos outros concluintes em Administração que não viam perspectiva de emprego e carreira na área. Fred, então, insistiu com o amigo para que este não desistisse, tão perto de se formar, e listou as duas alternativas de empregabilidade que via para um formando em Administração: (i) concurso; e (ii) gerência em empresas de grande porte. Sobre esta última opção, é interessante observar o aparente tom de exceção com que Fred trata a questão (dois usos do advérbio até): como algo pouco provável ou que devesse assim ser considerado (a1).

As particularidades da vida profissional de Max têm início nos tempos de universidade. Ele narra que começou a trabalhar (mesmo sendo num serviço braçal, pois o que queria era ter seu primeiro emprego) na mesma época em que iniciou o curso. Max toma esse emprego como seu primeiro grande aprendizado sobre as características pessoais necessárias ao mundo do trabalho. Já próximo ao término do curso, ele decide buscar experiências profissionais que lhe dessem possibilidade de exercer a gestão. Trabalhou, então, como gerente de compras de uma empresa do segmento do petróleo, apontando o que conseguiu realizar estando no posto gerencial: reduções, parcerias e implementação de novas técnicas. Havia, contudo, uma inquietude na sua personalidade que o levava sempre a buscar novas experiências. O programa Empreender, do SEBRAE, foi um grande divisor de águas quanto ao seu destino profissional, pois foi participando como instrutor e facilitador desse programa que ele migrou para a área de consultoria empresarial e instrutoria. Esse foi o começo para, tempos depois, com experiência nessas áreas, abrir a sua própria empresa, na qual desempenha seu trabalho atualmente (a3).

Lia também teve uma variedade de experiências profissionais ao longo da graduação, porém, a maioria em nível de estágio. Quando do período da formatura, em sua atividade de

trabalho de então, já era contratada, e não estagiária. Percebe-se, na narrativa de Lia, que a dúvida e encantamento iniciais, quando da escolha do curso, se transformaram, no seu término, em sentimentos de frustração e angústia pela impossibilidade imediata de exercer a gestão. Ela socializa em sua fala que sofria com a situação e também com a pressão social e familiar por esse não exercício ou desvalorização da profissão. Ela sai, então, da empresa em que trabalhava para assumir uma vaga em emprego público, para o qual prestara concurso para administrador. Ela se sente mais uma vez frustrada, pois mesmo a vaga sendo para administrador, ela não assumiu funções gerenciais, num primeiro momento. A narrativa então se transforma de frustração em expectativa com o atual momento profissional em que, finalmente, teve a oportunidade de assumir uma função gerencial na instituição, mesmo temporária. Ela encara esse momento como possibilidade de aprendizado, mas, ao mesmo tempo, narra que decidiu fazer um mestrado (e o fez) para ampliar suas opções profissionais, e elenca a docência como o seu provável próximo passo (a3-a5).

#### Quadro 73 – Destinos profissionais após formatura

Falas
<p>(a1) <b>[Em algum momento do curso você ficou em dúvida se escolheu o curso certo?]</b> Não, essa dúvida assim muitos colegas meus passaram por isso, por sinal, teve um que ia pra formatura, já praticamente no décimo período, e ele desistiu da faculdade. [...] Essa dúvida só bateu no final, no nono ano, eu acho que ele observou muito o campo de trabalho, porque ele disse assim: não Fred, você está certo em fazer porque você tem uma empresa familiar, mas eu não tenho, eu vou fazer o que? Eu disse: vamos partir pra um concurso? Vamos <b>até mesmo</b> para o gerenciamento de empresas maiores? [...] Bom, eu não vou dizer que... com certeza é um caminho mais fácil, quando eu assim tomei a decisão de fazer administração eu já tinha assim pelo menos uma raiz, um chão seguro. Isso aí realmente é muito importante. Muitas pessoas da minha época que terminaram a maioria foram <i>[sic]</i> pra concurso, a maioria se focaram <i>[sic]</i> em concurso, e alguns <b>até</b> estão em algumas empresas e empresas boas, boas assim, grandes, internacionais. (Fred)</p>
<p>(a2) Meu primeiro emprego foi logo no início da faculdade, no campo, fazendo força, numa terceirizada da PETROBRAS. Foi uma experiência de vida que pra mim me ensinou muito, me ensinou a ter humildade no trabalho, ter atitude, iniciativa, enfim... [...] Quando eu já tava no 7º/8º período de faculdade e eu vi que eu tinha que mudar, porque eu não queria aquilo pra mim, porque eu queria realmente administrar. [...] Mudei de emprego e assumi a gerência de compras numa empresa ligada ao petróleo. E eu na gerência de compras, fazendo o meu trabalho, conseguindo economias pra empresa, nos primeiros dois meses a gente conseguiu uma série de reduções importantes, parcerias, novos fornecedores, novas técnicas. [...] Depois entrei no SEBRAE, no programa empreender e tive meu primeiro contato com consultoria e instrutoria. No SEBRAE, eu montei o núcleo de bares e restaurantes e a gente fazia reuniões com os empresários pra discutir problemas do setor, prioridades, discutir o que pode ser feito, plano de ação. E lá eu via muitos empresários, eu via eles falando das dificuldades de recursos humanos, de funcionários, de finanças, de gestão, e fui começando a aprender com eles. E começando a propor cursos, consultorias, e fui aprendendo, e fui aprendendo, e fui aprendendo e fui terminando minha faculdade e aprendendo com eles e foi assim fantástico, o empreender foi fantástico. Depois montei a Max Business minha atual empresa de consultoria e instrutoria que já tem dez anos. (Max)</p>
<p>(a3) No último ano eu tive essa experiência do estágio, quando eu terminei o estágio eu fui pra COSERN trabalhar lá como atendente comercial. Aí o que foi que aconteceu, é muito frustrante, um sentimento de frustração, porque eu fiquei meio que paranóica, eu acho que a gente cria uma ilusão na mente de quando a gente se forma, e a ilusão não era só da minha cabeça, era a pressão da sociedade também, da minha própria família. Eu me formei, o meu pai olhava pra mim, eu lembro bem: <i>uma administradora, ganhando isso?</i></p>

### Falas

*Atendendo o povo? Não, eu não queria não, por isso que eu dou valor a Direito e Medicina. Aí eu: pronto, se eu já estava mal com as minhas expectativas, porque eu tava num trabalho, eu não via todas essas opções. [...] Me formo, a pressão da sociedade, sua filha é administradora, porque o nome é muito bonito, é muito bonito, é muito sedutor, mas a prática, realmente, quando você não obtém, ou quando você não consegue desenvolver atividades profissionais compatíveis com a sua formação, isso é muito frustrante, e eu só consegui em 2007, olha só, 2 anos depois de formada. É quando eu entro aqui, que eu já entro no cargo de administradora e foi frustrante também porque eu entrei no cargo de administradora, mas não fui administrar [foi ser secretária de departamento na Universidade Gama, atual emprego de Lia]. [...] Quando eu cheguei na Universidade Gama foi quando eu pude, eu tive tempo, nos primeiros meses, porque realmente eu fazia atividades muito básicas, e eu aproveitava meu tempo pra estudar, e aí eu comecei a, eu desenterei a ideia do mestrado. [...] Eu queria abrir o meu leque de opções, hoje eu quero ser administradora, mas se amanhã eu quiser ser docente? Então, eu queria abrir o meu leque dentro daquilo que eu gosto de estudar. (Lia)*

(a4) O que eu tenho pensado... Sempre foi uma dúvida, assim... sempre houve um conflito, Lia quer ser técnica? Já porque eu cheguei na universidade foi um ambiente que eu gostei, e em especial, depois do mestrado, eu entrei em crise: e agora, eu termino o mestrado, eu vou ser docente? (risos) Ou eu fico sendo técnica? Então, eu continuo ainda nesses pensamentos, eu gosto muito do que eu faço, e eu tô numa fase interessante, por que? Porque eu estou numa fase que está me propiciando um aprendizado imenso, é o maior posto que eu poderia chegar na universidade hoje, o posto de pró-reitora. É uma oportunidade com tempo limitado, então, eu penso em aproveitá-la, né? ao máximo dentro desses quatro anos, e terminada essa fase, a minha pretensão seria fazer um doutorado, porque eu acredito que com o doutorado é quando eu vou ter realmente a coragem de dizer: ah agora eu me sinto pronta pra ser docente. (Lia)

(a5) **[Durante a ficcional] [O que falou sobre as perspectivas de futuro?]** Que eu gostava muito do que eu fazia mas que também seria interessante passar por uma nova experiência. A docência naquele momento poderia ser uma opção interessante. (Lia)

Fonte: Elaborado pela autora.

### b) Contexto: universidade

O processo de categorização dos contextos imediatos revelou alguns “achados” interessantes como, por exemplo, a quase completa falta de referência dos Administradores à universidade de maneira independente, isto é, “ela por ela mesma”. Quase todas as referências à universidade se tratavam de menções atreladas às organizações, como será adiante apresentado. Pelo menos duas interpretações são possíveis. A primeira guarda relação com o afastamento existencial desses sujeitos da instituição universitária, por serem profissionais graduados há um certo tempo, diferentemente dos professores e alunos que ainda vivenciam esse contexto diariamente. Uma segunda interpretação também cabível é a dificuldade que os administradores têm de elaborar uma separação discursiva e existencial entre universidade e mundo do trabalho.

O **Quadro 74** lista, então, apenas duas assertivas, de Lia e Max, sobre a universidade, pois a narrativa de Fred menciona, do início ao fim, a universidade interligada à empresa, especificamente a sua empresa. A fala de Lia é de queixa em relação ao contexto com que se deparou quando do início do curso universitário. Ela se ressentia de não ter encontrado uma

universidade em sentido pleno, isto é, estabelecida sobre ensino, pesquisa e extensão, situação que ela vê melhorando, na atualidade. Porém, o aspecto que mais parece incomodá-la, em relação à vida universitária, e que parece ter sido também o mais decisivo em relação ao seu processo de identificação com o curso de Administração, é a maneira como alguns professores encaravam o próprio curso e seu fazer docente. A falta de comprometimento de alguns docentes foi o que mais a incomodou, fato que ela contrasta, em outros momentos da narrativa, com professores (e seus bons exemplos) que lhe ajudaram nessa aproximação do curso e suas áreas específicas (a1).

Com relação a Max, há inicialmente uma fala de valorização da universidade, não tanto com o sentido de uma análise da instituição social universidade, como o fez Lia, mas no sentido da importância do curso universitário de Administração para sua formação. Assim, ele menciona os nomes de algumas disciplinas do curso, afirmando que elas foram necessárias apenas no sentido de lhe apresentar as definições importantes, ou os conceitos mais relevantes do campo administrativo. O que ele acaba pontuando como mais importante é outra escola, nomeada como a escola da vida, cujos contornos e especificidades serão analisados em outras partes, ao longo do texto (a2).

#### Quadro 74 – Contexto imediato: universidade

Falas
(a1) A princípio o que foi muito forte a cultura da Beta [Universidade em que se graduou], em especial os cursos da Faculdade Alfa, onde se engloba aí a Administração. Por quê? Porque não havia incentivo algum pra pesquisa, não havia incentivo pra extensão, agora está melhorando, em especial pra extensão, pra pesquisa acho que nem tanto. E o que eu via de frágil era que os professores não tinham a qualificação necessária, não tinham comprometimento, então demorou pra que eu realmente tivesse certeza que aquilo era o que eu queria. (Lia)
(a2) Bom, a minha formação na faculdade... claro, a faculdade ela é muito importante, mas a faculdade ela digamos assim, ela dá um norte, ela dá o direcionamento, ela diz: olhe, recursos humanos é isso, gestão estratégica é isso, produção é isso, materiais é isso, processo decisório é isso aqui, liderança é isso, ela lhe diz o que é as matérias de interesse comum, mas a escola que vai lhe ensinar é a escola da vida. A escola da vida é que vai, degrau por degrau, você colhendo os frutos, vai aprendendo e você vai se desenvolvendo. (Max)

Fonte: Elaborado pela autora.

#### c) Contexto: organizações

O **Quadro 75** sintetiza as falas dos entrevistados sobre o segundo contexto imediato, o da organização, aqui tomado como as organizações de trabalho. Assim como observado no grupo de alunos, também os administradores tendem a se referir apenas às organizações do tipo empresarial. Suas maneiras de conceber discursivamente as empresas são

predominantemente metafóricas: (i) um organismo vivo, para Fred; (ii) uma família ou orquestra, para Max; ou (iii) um continente, nas falas de Lia.

Para Fred, a empresa da família, que ele tende a confundir no discurso com sua própria pessoa e com os familiares (eles são ela, e vice-versa), é algo que ele viu e ajudou a crescer, tal como um sistema biológico vivo que nasce e cresce, crescimento este que se deu pela ampliação de serviços e trabalho, e que ele associa ao processo de organização, processo em que passou a atuar mais decisivamente perto do término do curso universitário (a1).

Max, por sua vez, utiliza duas metáforas de campos diversos – família e música – para conceituar as organizações. Ele também evoca o tema do crescimento, só que o crescimento de uma família. Nesta família, segundo Max, ocorrem aprendizados de diferentes aspectos da gestão: sobre a sua prática e sobre a conduta dos praticantes, devendo os membros da empresa-família se ajudarem mutuamente (a2). À representação da empresa-família ele acrescenta a da empresa-orquestra, evocando o sentido de agrupamento, de conjunto, do qual ele é o administrador-maestro que a todos conduz rumo aos objetivos (a3).

Em Lia, vê-se uma administradora que tende a perceber as organizações como um grande continente onde a gestão acontece. Ela elabora uma espécie de relação continente-conteúdo, em que o segundo (a gestão) depende do primeiro (a empresa) para se tornar efetivo; sendo lá *dentro* da empresa que as coisas da gestão acontecem. Há uma valorização discursiva das figura do Administrador dentro desse continente ou cenário empresarial. O Administrador é apontado como necessário à resolução de problemas e à gerência das pessoas ou de outras coisas que esse continente empresarial abarca (a4, a5).

#### Quadro 75 – Contexto imediato: organizações

Falas
(a1) A gente [empresa familiar] foi crescendo e botando, foi aumentando os serviços, foi aumentando o trabalho, fomos crescendo, fomos organizando a empresa, era bem mesmo assim familiar, empresa pequena, fomos reformando, ampliando. (Fred)
(a2) Então, nós somos uma família aqui, uma família ainda em crescimento, uma família que tá aprendendo as práticas de gestão de recursos humanos, de conduta, de tudo, uma família que se ajuda. (Max)
(a3) Hoje, a Max Business [sua empresa de consultoria] é o conjunto da obra, é a orquestra, eu procuro tentar conduzir como um maestro essa orquestra pra que a gente possa ter a melhor, a música mais agradável aos ouvidos da plateia. Esse é o caminho da gente. (Max)
(a4) Naquele período [época de escolher o curso universitário] eu me encantava com isso, com a possibilidade de gerenciar pessoas, de ser uma pessoa importante pra resolver problemas dentro de uma empresa. (Lia)
(a5) [Quando se formou] Então, eu disse: tá, tá então eu vou me dedicar a minha carreira, e a minha expectativa era ser gestora de algo, dentro de uma empresa aqui, local. (Lia)

Fonte: Elaborado pela autora.

#### **d) Contexto: universidade e organizações**

A expressividade observada nas narrativas do alunado no que se refere à relação universidade-organizações também se repete no grupo de administradores, conforme **Quadro 76**. Os administradores entrevistados parecem não conseguir concebê-las, universidade e organizações, em separado, pontuando diversas facetas dessa relação.

Fred é aquele que silencia sobre a universidade tomada isoladamente, ele só a concebe em relação à empresa, mais especificamente, a sua empresa. Desde a escolha do curso universitário até a sua conclusão, ele parece dizer: é tudo por causa da empresa e é sempre para a empresa (a1, a2). Seus aprendizados na universidade tinham endereço certo: uma aplicação na empresa, e seus incômodos como aluno eram originários de uma espécie de *check list* que ele fazia com a realidade da empresa, como se o que acontecesse naquele local fosse uma espécie de gabarito de correção dos erros e acertos do ensino universitário (a3). Focado nessa relação de dependência universidade-empresa, Fred socializa outro tipo de aprendizado que julga importante, e que parece ser o que melhor qualifica a necessidade da universidade para ele: a universidade precisa “conformar” o pensar e agir do futuro Administrador, de maneira alinhada à demanda empresarial. Nesse sentido, ele organiza a relação universidade e empresa nos seguintes termos: sobre o fazer, é a empresa quem ensina no cotidiano; sobre o pensar e sentir, é a universidade (a4).

Para Max, a empresa também é local de aprendizado da prática da Administração, porém ele justifica a importância da universidade como uma espécie de fornecedora de um conhecimento aplicável. A empresa emerge em suas falas como aquela que atualiza permanentemente o currículo da Administração, ensinando cotidianamente. Assim, ele narra uma espécie de complementaridade entre universidade e empresa, ambas tomadas na condição de ambientes de aprendizagens múltiplas (a5).

Lia, por sua vez, elabora uma interessante narrativa, bastante recorrente ao longo das suas entrevistas, em que apresenta os movimentos de migração pelos quais passou em suas identificações e interesses por áreas da Administração, movimentos alternantes vinculados aos momentos de intersecção entre trabalho e estudos, ou, dito de outra forma, entre empresa e universidade. Assim, ela ia se identificando com uma ou outra área da Administração a partir do contexto de trabalho que estava vivendo à época. A identificação aumentava ainda mais quando ocorria a coincidência de encontrar, numa mesma pessoa, a figura do professor

da universidade e o chefe do trabalho. Nesse sentido, a relação que Lia estabelece entre universidade e empresa se baseia nas suas vivências pessoais (a6, a7).

#### Quadro 76 – Contexto imediato: universidade e organizações

Falas
(a1) Não [não tinha dúvida sobre qual curso universitário], muito pouco, eu ainda me balancei um pouco pra área de jornalismo, mas eu gostava muito daqui [a empresa familiar] e optei por fazer. (Fred)
(a2) Bom, eu sempre tentei trazer o que eu aprendi na faculdade pra minha empresa, pra empresa familiar. (Fred)
(a3) De aluno, as minhas experiências foram boas, embora que teve algumas, assim... não devido ao curso, devido a minha cabeça na época. Por exemplo: eu não gostava muito quando os professores exigiam muito, achava que isso era besteira, não sei o quê. Ah, porque eu já tô trabalhando no campo, no trabalho não é assim, desde que sempre tem alguma explicação, e os meus melhores professores, na época, foram os que mais me puxaram, foi mostrando: olha, faça assim, faça assim, que é o certo, vamo [sic] trabalhar dessa forma. (Fred)
(a4) A faculdade, a teoria é bom porque ensina você a abrir a mente, a abrir a cabeça, e isso é importante por que? Porque se você não tiver com a mente e o coração aberto na empresa, a tendência é fracassar, aí o dia a dia ensina o que a gente deve fazer, mas com a cabeça aberta e o coração aberto pra que a gente possa entender o que o outro quer. Isso aí é que é o importante na empresa. (Fred)
(a5) A gente cresceu muito, e assim, a gente aprendeu muito aqui dentro [da Max Business], as práticas de gestão aqui, digamos assim, eu aplico aqui muitas coisas que eu aprendi na faculdade: planejamento, liderança, estratégia, gestão de pessoas, padronização, mas, ainda tem muita coisa que a gente ainda aprende aqui, todo dia a gente aprende uma coisa, todo dia dentro do funcionamento da empresa a gente aprende muita coisa. (Max)
(a6) Naquele período, as disciplinas que eu mais gostei, que eu mais me identifiquei foram nas áreas do trabalho que eu desempenhava no período, já que eu prestava serviços à PETROBRAS, eu trabalhava na área de qualidade e tinha bons docentes, naquele período, nessa área também, então, foi uma área que me atraiu. (Lia)
(a7) Esse período de estágio foi proveitoso. Por quê? Porque nesse período eu já tava trabalhando, e eu trabalhava exatamente na área em que eu optei por fazer a minha monografia. Eu trabalhava num setor, na base da PETROBRAS, que, eu trabalhava com a certificação, o armazém específico eu trabalhava toda a parte de logística, de transporte, de armazenamento, ele era certificado na ISO 9001 e a minha intenção era fazer a monografia na área de qualidade total, então, foi outra disciplina que eu me identifiquei no final do curso, só no final do curso. Então, eu já trabalhava num ambiente propício, o gestor, o meu gestor era justamente o professor da disciplina, então, tudo casou. Tudo casou, foi excelente, foi um período super proveitoso, mas por conta do meu contexto: monografia, estágio, e a minha experiência profissional daquele período, professor era o meu chefe. (Lia)

Fonte: Elaborado pela autora.

### 5.3.2 Temas emergentes

No grupo de administradores, os temas emergentes, identificados através de uma leitura exploratória das narrativas, foram: *não gostar/gostar, atividades sistemáticas, mudança, perfil, experiência, aprendizagens.*

O primeiro e o segundo tema fazem referência ao recorrente antagonismo entre os juízos que se faz da área de Administração e os processos de identificação com a mesma, semelhantemente ao observado nos grupos de professores e alunos.

O primeiro tema se refere a *não gostar, não convencer, não querer, e desistência* (ver **Quadro 77**). Max afirma que há muitas pessoas que ingressam no curso de Administração com dúvida, sem saber se gosta ou não da área, e ele atribui essa dúvida quanto ao gostar/não gostar ao conteúdo ensinado, ou à possibilidade das disciplinas convencerem ou não o aluno. Para ele, é como se fosse uma lógica do tipo senso comum: “vou pagar pra ver” se isso é bom ou não. Assim, pela sua visão, caberia ao curso, com seus professores, programas e métodos, eliminar essa dúvida sobre o gostar/não gostar (a1). Fred faz referência à representação coletiva negativa sobre a Administração ancorado no questionamento que pessoas amigas lhe fizeram, quando da sua escolha pelo curso. Ele, por sua vez, atribui tal representação à incapacidade da área de se mostrar atraente, como curso e profissão, aspecto que poderia ser resolvido mercadologicamente (a2).

Lia também aponta para a dúvida comum a alunos de Administração sobre ser este ou não o curso que querem. Segundo o que ela viu ocorrer ao seu lado, com colegas de curso, tal como Fred, muitas vezes essa dúvida vai até o final do curso e demanda a busca por outra área, em algum momento da trajetória desses alunos (a3).

**Quadro 77 – Tema: não gostar, não convencer, desistir**

Falas
(a1) Muita gente acha que não gosta da administração porque tipo assim, as matérias não foram convincentes. (Max)
(a2) Então, chegando próximo ao vestibular, à faculdade... Muitos até me questionavam, porque na época ainda ser uma profissão nova e de pouco campo de visão, mas eu gostava. [...] Não é nem assim o campo de que não tinha, era a, como é que eu vou dizer, era o <i>marketing</i> da própria profissão, da própria faculdade que não tinha. (Fred)
(a3) Tem jovens, que não sabem ainda o que querem e que ingressam no curso. Muitos se formam e se formam com aquela... não, não era bem o que eu queria, eu vou fazer outro curso agora. E eu tive vários colegas nessa situação, vários assim, considerando o número de 45 alunos de uma turma que, no final do curso de Administração, tem uma que foi fazer odontologia, outra foi fazer medicina, outra foi fazer contábeis, colegas minhas de grupo. (Lia)

Fonte: Elaborado pela autora.

Porém, a narrativa aponta que essa visão não é unânime, ou o desenrolar da relação dos alunos com a Administração não é sempre o mesmo, como aponta o segundo tema expresso em termos como *gostar, encanto, apaixonar-se* (ver **Quadro 78**). Há aqueles que gostam da área desde antes da entrada no curso (Fred, Max), e aqueles que, mesmo sem saber

o que queriam em termos de curso universitário e de profissão, logo de início são atraídos por algo da Administração (Lia).

Tal como relatado quando da escolha do curso, o gostar de Fred estava diretamente relacionado a suas experiências anteriores de trabalho na empresa familiar. Ele tinha admiração pelo que via de Administração no cotidiano organizacional (a1, a2). Lia havia se encantado com as possibilidades de vivências gerenciais em organizações que a descrição do curso lhe suscitou. É interessante observar que a fonte de admiração e encanto de Fred e Lia parecem ser a mesma: a Administração que acontece dentro do espaço organizacional. No entanto, suas histórias de vida geraram sentimentos diferentes no futuro. Em Fred, uma realização por estar na condição de Administrador dentro de uma empresa, antes mesmo da formação; em Lia, um sentimento de frustração, quando da formatura, por estar graduada, mas sem a possibilidade de exercer a profissão, fato que ela nomeia como ilusão (a3).

Max é aquele que, neste grupo de sujeitos, faz referência à recorrente *paixão*, emergente com mais expressividade nos grupos de professores e alunos. Max não aponta a Administração como uma paixão sua, como aqueles outros grupos diziam. A especificidade do seu discurso, neste tema, é sobre a necessidade de levar o aluno de Administração a *apaixonar-se* mais cedo. Seu discurso sugere que a paixão começa quando os alunos cursam as disciplinas das especialidades da Administração, que ele qualifica como práticas (a4).

#### Quadro 78 – Tema: gostar, encanto, apaixonar-se

Falas
(a1) Muitos até me questionavam, por na época ainda ser uma profissão nova e de pouco campo de visão, mas eu gostava. (Fred)
(a2) Aí muito cedo, muito cedo mesmo, entre 12 e 13 anos, eu já frequentava aqui e gostava muito. E admirava muito o administrar, a formação administrativa. (Fred)
(a3) A gente adolescente, a gente se ilude muito. Eu só pude ter espaço agora, sete... sete anos não, na verdade doze anos depois. Mas naquele período eu me encantava com isso, com a possibilidade de gerenciar pessoas, de ser uma pessoa importante pra resolver problemas dentro de uma empresa, de responder por pessoas, por setores, foi isso, foi a gestão mesmo, o administrador gerenciar. (Lia)
(a4) Eu creio que é a gente que tem que fazer o aluno se apaixonar mais cedo, na minha turma eram 45, e se formaram 26, e se formou bem, tem muita gente, tem turma que começa 45, e se forma 15, 10, 14, 20, são números mais baixos. E por quê? Porque até o 2º ano tem muita gente que não quer esperar, muita gente acha que não gosta da Administração porque, tipo assim, as matérias não foram convincentes, mas não foram porque ele não soube esperar, ele não soube esperar por esses dois anos de matérias mais, mais introdutórias, enfim, pra se chegar na parte mais prática. (Max)

Fonte: Elaborado pela autora.

O terceiro tema emergente do grupo de Administradores, aqui nomeado como *atividades sistemáticas*, é composto por unidades de sentido bastante peculiares ao campo da Administração, constituindo-se como o tema que mais reproduz a literatura da área: *planejar, organizar, coordenar, controlar, funcionar, ferramenta* (ver **Quadro 79**).

Ao se deparar com o elemento-estímulo (palavra Administração) durante a segunda entrevista, Max inicialmente elabora uma narrativa, que também ocorreu nos demais grupos, na qual a Administração é apresentada como importante e presente em tudo na vida, do casamento à empresa. Porém, na sequência, ele especifica em que sentido ou como a Administração se torna importante para tudo. Para ele, a principal dimensão do administrar seria a possibilidade de controlar, para poder funcionar. Max compartilha da visão metafórica sistêmica, segundo a qual as empresas, e também a vida, são tomadas como sistemas que têm que funcionar. Sob esse imperativo da funcionalidade, Max acomoda a Administração na condição de ferramenta que faz funcionar, no caso, para ele, por meio da organização e do controle (a1-a3).

Lia, por sua vez, teve um aparente “travamento” diante do elemento-estímulo<sup>7</sup>, mas, quando consegue falar sobre este último, recorre, como ela própria classifica, ao pensamento corrente na literatura da área, pelo qual evoca tanto a figura taylorista quanto o conteúdo fayolista, apresentando a Administração como a sequência das atividades de planejar, organizar e controlar três tipos principais de recursos: humanos, materiais e financeiros. Ao lembrar suas angústias no primeiro emprego como graduada, ela se ressentia exatamente da impossibilidade de planejar, organizar, e dirigir pessoas, ao estar limitada à execução do que lhe era ordenado, uma vez que não estava em posto gerencial (a4, a5).

#### Quadro 79 – Tema: atividades sistemáticas

Falas
-------

<sup>7</sup> Quando convidada, ao final da entrevista, a falar o que achou/como se sentiu durante a entrevista, a própria entrevistada retoma este momento que parece ter lhe incomodado: *é porque quando a pergunta é mais: o que você acha disso? Quando a pergunta é mais focada... Mas quando você diz fale sobre [aponta para o elemento-estímulo]... aí a pergunta fica mais aberta, aí a gente se perde. Eu começo por onde? Mas foi ótimo, foi agradável de responder. É só que quando você diz: fale sobre isso..., por exemplo, fale sobre administração, aí, né...? Quando é muito aberta, aí você fica na dúvida de o que responder e por onde começar, quando é uma pergunta fechada, tipo: o que é isso? [aponta para o elemento-estímulo] Aí é mais fácil. [E se eu te perguntasse: o que é isso? Já que é mais fácil...]* [risos] *Nossa..., você me pegou na palavra. Então pronto, então pronto, é porque perguntar o que é administração... a forma não vai mudar, fale sobre isso ou o que é ... administração sempre vai ser .... mais difícil, vai exigir maior raciocínio na resposta [longo silêncio...]* [E você acha que isso tem a ver com a pergunta ou com a palavra, com esta palavra?] [silêncio] *Tem a ver com a palavra, tem a ver com o que a Administração representa pra vida do entrevistado, como ele vê a Administração. É a palavra! É a palavra! Então não é a forma de fazer a pergunta, você me pegou... [silêncio...]* [E não respondeu...] (Lia).

Falas
<p>(a1) Essa palavra pra mim significa muita coisa, né? Significa que sem ela as empresas não funcionam, a nossa vida não funciona, o nosso casamento não funciona, nada em linhas gerais vai funcionar se não tiver administração, se não tiver gestão, se não tiver realmente a parte de controle. Eu sou uma pessoa que gosto muito de controle, então a administração me propiciou ser isso. Então, sem administração não dá pra... nenhuma empresa, nenhum casamento, nenhuma instituição, nada vai funcionar. Nada vai funcionar. (Max)</p>
<p>(a2) sem os controles internos, sem a administração, sem a gestão, sem a prática, sem a organização, sem tudo isso não tem como a empresa e a vida de ninguém funcionar. (Max)</p>
<p>(a3) Não, nessa época [de presidente de grêmio estudantil] eu apenas vivia o momento, vivia o momento, na época eu nem sabia que iria prestar vestibular pra administração, não tinha um cunho tipo de ver a administração como uma ferramenta e que seria aquele o meu caminho. (Max)</p>
<p>(a4) [<b>Você falou no começo que quando pensa em administração lembra de gestão e do gerir. E o que isso significa pra ti?</b>] Silêncio, tosse... Suas perguntas hoje estão mais difíceis... risos. O gerir pra mim, será que eu tenho uma opinião muito taylorista? O gerir tá muito voltado pra um pensamento sistemático, né? Ah essa visão de que a gestão só é feita numa sequência, de planejamento, de organização e de controle de ações que vão abordar pessoas, recursos físicos, financeiros. (Lia)</p>
<p>(a5) Sendo administradora na COSERN eu não estaria apenas operacionalizando, eu teria como acompanhar pessoas, coordenar ações, fazer planejamentos, e eu não fazia nada disso, eu apenas executava todas as ordens que chegavam até mim. Eu já tinha uma rotina preestabelecida, e fora da minha rotina eu fazia apenas o que era mandado. (Lia)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

**Mudança** foi o quarto tema emergente no grupo de Administradores. Os sujeitos fazem uma forte associação entre gestão e realizações. O Administrador seria aquele de quem se demanda a realização de mudanças e transformações, aquele que implantaria coisas novas, ou resolveria problemas dentro do contexto organizacional (ver **Quadro 80**).

Fred localiza na segunda metade do curso de graduação o momento em que assume finalmente a gestão do negócio familiar, quando passa a ter autoridade para propor e implementar mudanças na empresa. Ele credita ao curso universitário o respeito que passou a ter nessa época, bem como afirma que as mudanças tinham origem também no conhecimento acessado na faculdade (a1, a2).

Max, ao relatar uma de suas experiências profissionais, lista uma série de mudanças que promoveu na empresa, e que julgava serem essas as expectativas que a empresa tinha em relação ao seu trabalho como gerente. Naquele posto gerencial, ele deveria agir de maneira a transformar a realidade organizacional.

Lia, por sua vez, desejou sempre estar na condição de gestora para ter sua importância reconhecida pela possibilidade de mudar, de transformar, ao resolver os problemas que se apresentassem (a4).

#### **Quadro 80 – Tema: mudança, transformação**

Falas
<p>(a1) Já depois quase me formando, da metade pro fim da faculdade, a partir do 7º período, 8º, eu assumi gestão, antes eu era só vendedor, aí nessa transição de 6º, 7º, que eu comecei a trazer ideias, e comecei talvez a ter respeito, pela faculdade, começou a trazer algumas mudanças. E a gente foi crescendo, foi ampliando. (Fred)</p> <p>(a2) Bom, eu sempre tentei trazer o que eu aprendi na faculdade pra minha empresa, pra empresa familiar. Eu sempre tô aqui, eu já implantei muita coisa. (Fred)</p> <p>(a3) E eu na gerência de compras, fazendo o meu trabalho, conseguindo economias pra empresa, nos primeiros dois meses a gente conseguiu uma série de reduções importantes, parcerias, novos fornecedores, novas técnicas. (Max)</p> <p>(a4) Naquele período eu me encantava com isso, com a possibilidade de gerenciar pessoas, de ser uma pessoa importante pra resolver problemas dentro de uma empresa, de responder por pessoas, por setores, foi isso, foi a gestão mesmo, o administrador gerenciar. (Lia)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Associado a essa noção do Administrador como um agente proativo dentro do contexto organizacional, o quinto tema mostra como os entrevistados socializam um *perfil* que consideram apropriado para que este profissional possa desempenhar bem as mudanças esperadas (ver **Quadro 81**). Este tema emerge com algumas semelhanças com o tema *estilo*, no grupo de alunos.

Fred elabora e socializa, durante a primeira entrevista, um elenco de características que julga essenciais ao Administrador contemporâneo. Ele justifica a importância das qualidades escolhidas pela necessidade que o Administrador tem de estar à frente dos problemas, situação em que tais características lhe habilitariam a desempenhar melhor o seu trabalho. Dentre a lista fornecida, ele destaca a liderança como a principal. Apesar de apresentar a lista como um ideal, e não como uma possibilidade prática em sua inteireza, Fred considera imprescindível que o Administrador busque essas características como forma de se desenvolver como tal. Questionado sobre a possibilidade de se aprender tais qualidades, ele diz que teoricamente sim, e afirma que há os Administradores natos que, independente de formação universitária, se tiverem esse perfil, são Administradores. Fred considera ainda que assumir a responsabilidade ou trazer para si toda a responsabilidade sobre o que acontece na organização constitui ponto essencial no perfil daquele que é e está Administrador (a1, a2).

Max, por seu turno, recorre a uma interessante metáfora para conceber a Administração e o perfil do Administrador. Para ele, a Administração é uma massa de modelar com usos customizados, a qual cada um vai usando à sua maneira. E é nesse ponto, o da maneira exclusiva e peculiar de cada um, que ele localiza sua própria gestão. Em sua

empresa, tomada como orquestra, ele é o maestro que conduz a todos de acordo com o seu perfil. À busca de modelos para sua liderança, ele toma a si próprio como tal, não se furtando à posição de destaque que a liderança o coloca, e assim entendendo que, como gestor, ele expõe o seu próprio perfil como modelo para outros dentro e fora da empresa (a3-a5).

#### Quadro 81 – Tema: perfil

Falas
(a1) Eu assim, eu acho que o administrador hoje em dia deve ter: ser ousado, decidido, observador, curioso, organizado, principalmente líder, talentoso, independente é uma consequência, e otimista. <b>[Por que essas palavras?]</b> Bom, eu creio que assim, o porquê dessas palavras? É... palavras que a pessoa tem que ter pra se colocar à frente do problema. O problema apareceu, o que eu tenho que ser? Eu tenho que ser ousado. Apareceu uma proposta, eu tenho que ser decidido. Apareceu um problema ali, eu tenho que observar. Então, a pessoa tem que puxar pra si algumas características pra se desenvolver como administrador. <b>[E você acha que essas características, elas são possíveis de serem aprendidas, por exemplo, no curso universitário?]</b> Isso aí é como eu digo, isso aí entra a teoria, isso aí se aprende no curso. Muitas vezes a pessoa faz isso e não tem o curso. Mas é o quê? O administrador nato. Ele nasceu com essa... administração. Se o administrador nato fizer um curso, ele vai ganhar o quê? Uma excelência, porque ele já sabe administrar, só que ele não tem a teoria. Com a teoria vai o quê? Vai completar, vai casar curso e teoria, teoria e prática. (Fred)
(a2) O administrador em si tem que chamar a responsabilidade pra si. Eu sou administrador, ou eu estou administrador? Tem que ser os dois, eu sou administrador e eu estou administrador na empresa. Então, de quem é a responsabilidade? É minha. (Fred)
(a3) A Administração, ela é como uma grande massa de modelar, cada um faz o uso da sua forma. Tem gente que modela mais com a sua massa, que consegue preencher todos os espaços, outras pessoas não, outras pessoas utilizam apenas algumas ferramentas dela, outras pessoas usam pouquíssimo, outras não usam, né, ou usam quase nada. (Max)
(a4) Hoje <i>Max Business</i> é o conjunto da obra, é a orquestra, eu procuro tentar conduzir como um maestro essa orquestra pra que a gente possa ter a melhor, a música mais agradável aos ouvidos da plateia. Esse é o caminho da gente. (Max)
(a5) Hoje, se você disser: Max, qual a sua referência maior aqui que você tem? Digamos assim, um líder, aquela pessoa que você se espelha? Hoje eu não tenho assim, hoje eu prefiro eu ser o líder, eu ser o destaque, eu sair na frente. E pra isso eu prefiro aproveitar o que eu vejo de melhor em cada situação, somar comigo e disparar na frente. (Max)

Fonte: Elaborado pela autora.

O tema *experiência* emerge pelo uso frequente de termos como *experiência* e *prática* (ver **Quadro 82**). Fred, por exemplo, evoca o tema experiência em termos de experiência de campo, argumentando ter sido esta, na sua avaliação, a maior falha do curso de graduação. Ele justifica tal carência fazendo uma comparação entre ele e seus colegas de curso, identificando neles a impossibilidade de aprenderem administração *in loco*, pelas vias da experiência, tal como ele, que aprendera desde cedo no contexto do negócio familiar. Ao falar da sua experiência, Fred se refere a ela como saber o “manejo”, enquanto seus colegas que

não acessaram a experiência de campo via curso teriam saído da graduação, metaforicamente, “crus” (a1).

Max levanta o tema da prática quando da elaboração da sua matriz ideal para o curso. Nesta matriz, ele insere uma disciplina de Laboratório em Administração, na qual se deve, de alguma maneira, tentar simular a realidade empresarial. Ele menciona, por exemplo, os jogos empresariais como modelos de conteúdo (prático?) para tal disciplina (a2).

Lia aborda o tema da experiência a partir de três aspectos. O primeiro deles é a frustração pela ausência da prática, obliterada pela não ocupação de postos gerenciais, a despeito de uma graduação na área (a3). O segundo aspecto é a valorização da experiência em gestão nos professores com que mais se identificou no curso, sendo este aspecto, inclusive, o fator preponderante para que essa identificação e admiração emergissem, em detrimento de uma maior formação acadêmica de tais professores. Ela os admirava e respeitava dada a experiência extramuros universitários que eles tinham, a experiência no contexto empresarial (a4). O terceiro e último aspecto em que Lia socializa especificidades em relação ao tema experiência diz respeito ao intercâmbio entre a formação acadêmica e as experiências de trabalho. Lia narra a sua sequência de identificações, e indefinições, com as áreas da Administração a partir do tipo de prática profissional que tinha, em cada época, nas organizações de trabalho. Assim, a cada experiência de trabalho, mudavam as identificações. Havia uma das áreas da Administração, a de recursos humanos, que ela diz ter se identificado com as leituras durante o curso, e que só atualmente, com uma prática na área, é que pode ter a certeza de que é a sua grande identificação. Assim, a experiência emerge, para Lia, como instância de validação e atribuidora de sentido, *a posteriori*, da sua formação (a5).

#### Quadro 82 – Tema: experiência

Falas
(a1) Eu vou começar por uma falha que eu acho que teve, na minha época, no meu curso específico, não sei se mudou porque faz 10 anos, como eu digo a você. Faltou [silêncio] é... experiência em campo. Faltou experiência em campo, eu aumentaria. Pode ser estágio, visita à empresa. Faltou experiência em campo. Como eu já, como eu disse a você no começo, que eu sempre cursava e trabalhava, eu já tinha a noção de como era o manejo. Mas gente que saía de 5 anos de uma faculdade, saíam cru, cru pra onde? Pro mercado de trabalho. Eu achei que faltou só essa parte. (Fred)
(a2) Eu gosto muito do laboratório, eu acho que se a Administração tivesse uma disciplina não..., por exemplo, hoje a gente vê seminário e outra de orientação lá no final do curso, eu acho que falta, falta o administrador também alguma coisa mais prática, sabe? Um laboratório em administração, eu acho que se tivesse, ou jogos empresariais, sei lá, alguma coisa que simulasse melhor a realidade da empresa, eu acho que ficaria muito bem. (Max)
(a3) Administradora, porque o nome é muito bonito, é muito bonito, é muito sedutor, mas a prática, realmente, quando você não obtém, ou quando você não consegue desenvolver atividades profissionais compatíveis com a

Falas
<p>sua formação, isso é muito frustrante. (Lia)</p> <p>(a4) Precisou que eu me deparasse com esses outros profissionais [professores], com a conduta diferenciada, embora eles não tivessem uma alta qualificação, eles não tinham, tinham experiência em gestão, foi isso que me encantou bastante, eles tinham experiência em gestão e tinham comprometimento com o curso. Quando isso aconteceu foi que eu realmente me encantei: ah, eu tô no canto certo. (Lia)</p> <p>(a5) Na época da faculdade eu comecei um estágio na Receita Federal, que foi uma experiência riquíssima, de lá eu saí pra prestar serviço à PETROBRAS, onde eu trabalhei, e era a época que eu gostava muito de qualidade porque eu trabalhava com qualidade total. [...] um período após a faculdade, eu entrei na especialização e já tinha uma outra experiência profissional, e nessa experiência profissional, como eu trabalhava muito a parte mercadológica, então, eu já tinha uma outra visão. Qualidade já não era mais o que eu mais gostava, já não tava mais na minha prática, e eu já comecei a gostar de um outro assunto que nem na faculdade eu gostava, mas aí, foram situações concomitantes: a especialização que eu estava cursando, com outra experiência profissional. E aí me atraiu <i>marketing</i>, e eu gostava de <i>marketing</i>, e eu achava que ia trabalhar na área de <i>marketing</i>. [...] Quando eu passei no concurso da Universidade Gama [...] eu mesmo indiquei isso pra pró-reitora na época que era a chefe que fazia, que determinava essas lotações de servidores, e eu conversei com ela que eu gostava muito, né, da área de recursos humanos, desde a época da faculdade, das leituras que a gente realizava na área, e que eu gostaria de contribuir naquele setor. Então, a minha frustração de eu trabalhar em algo que eu não tinha afinidade foi por pouco tempo na Universidade Gama, e foi só onde eu tive a certeza, quando eu cheguei na prática, que era realmente aquilo. (Lia)</p>

Fonte: elaborado pela autora

Finalmente, o último tema identificado no grupo de Administradores foi *aprendizagens* (ver **Quadro 83**). Este tema emerge pela recorrência de diversas unidades de sentido, como *aprender*, *aprender de novo*, *vários aprendizados*, *ensinar*, muitos deles sustentados por um discurso metafórico.

Uma das metáforas predominantes na narrativa dos administradores, no que respeita à aprendizagem, foi a da reciclagem. Fred, por exemplo, ao narrar sobre sua rápida experiência na empresa do tio, considera que um novo aprendizado se efetivou por meio da reciclagem de conceitos. Para ele, tudo era novo, e novas aprendizagens deveriam ocorrer, em função da mudança de contexto. Para ele, a reciclagem é inerente à própria Administração, do que decorre seu entendimento de que um Administrador nunca está pronto. Além do contexto, Fred cita cursos e seminários como fontes alternativas de aprendizagem via reciclagem (a1, a2). Fred também elabora uma narrativa em termos das fontes de ensino-aprendizagem. Ele nomeia duas instâncias como complementares, a faculdade e o dia a dia, mas tende a afirmar este último como o contexto decisivo para que a aprendizagem se efetive (a3). É, então, a essa instância do cotidiano que ele credita o aprender a ser administrador (a4).

Lia, por sua vez, tende a apresentar um amplo leque de aprendizagens que ocorre no contexto da prática gerencial. Localiza na instância da experiência a possibilidade de ocorrência das variadas aprendizagens. Ela cita tanto aspectos técnicos quanto comportamentais a serem aprendidos no cotidiano, além de compartilhar da mesma visão de

Fred de que mudando o contexto as aprendizagens também são outras (a5). Sobre suas experiências de aprendizagem ao longo da vida profissional, ela afirma sempre ter tido contato com pessoas-chave, espécie de professores, para que sua aprendizagem acontecesse. Essas pessoas, ela os nomeia mentores, estando os mesmos sempre localizados hierarquicamente em níveis superiores ao seu (a6).

Max também localiza diversas fontes de aprendizagens na sua caminhada: o curso universitário; proprietários de negócios; o projeto Empreender, do SEBRAE; e a sua própria empresa (a7, a9). À primeira fonte, a faculdade, ele credita o papel de apenas dar início a um processo de aprendizagem que, na sua opinião, se consolidará no que ele chama de escola da vida. Nesta escola, ele entende que aprenderá aos poucos, desenvolvendo-se sempre em sentido ascensional: “degrau por degrau” (a8). O contexto organizacional de Max, no caso a sua própria empresa, é evocado como responsável por seu crescimento via aprendizagem. Para ele, trata-se de aplicar conhecimentos adquiridos na universidade, mas também aprender a partir da lógica funcional com que concebe as organizações (a9).

#### Quadro 83 – Tema: aprendizagens

Falas
(a1) Foi, foi bem produtivo, eu... foi outra experiência, eu tive que aprender de novo, tive que reciclar muitos conceitos, e é outra realidade, você trabalhar com outras pessoas, com outras culturas, mas foi bom. (Fred)
(a2) Administração é um ato que todo dia se recicla, todo dia se aprende, nunca a pessoa diz: estou pronto, já sou administrador; não, estou começando a minha jornada, estou estudando, estou sempre me formando, reciclando, participar de cursos, seminários, sempre é bom. (Fred)
(a3) Como é que eu posso dizer [silêncio] é... as experiências que eu tive na faculdade foram boas, muito boas, os estágios, eu sempre procuro trazer o que eu vi no campo lá da faculdade para o dia a dia, embora que o dia a dia, a gente tenha que se adaptar muito. Não é exatamente como está escrito no campo lá, não. A gente vê, olha, mas tenta trazer pro nosso regional, pro nosso cotidiano daqui, no dia a dia, porque se for só pela leitura lá, pela teoria, quando chegar aqui a pessoa vai quebrar a cara, o dia a dia ensina. A teoria é muito bom, é boa, a pessoa aprende, mas o dia a dia é quem ensina. (Fred)
(a4) Aí foi quando eu comecei a aprender o que era ser administrador. A prática eu já tinha, assim, devido ao tempo que eu já tava trabalhando aqui. <b>[E aí, como foi esse aprendizado de ser administrador?]</b> Até hoje a gente ainda está aprendendo a ser, né? Eu não vou dizer que a gente tem um aprendizado completo, porque é muito complexo a gente dizer isso, mas assim a gente procura a cada dia viver o dia, todo dia ele é diferente, o administrador, a gente tem que sempre buscar mais, mais e mais. (Fred)
(a5) A aprendizagem não é só a parte técnica, mas a gerencial também, de saber lidar, de saber administrar conflitos, outras situações, as habilidades comportamentais, eu acho que tem uma gama de outras aprendizagens que com a experiência você pode adquirir. Com o fazer, o fazer propicia não apenas a competência técnica, mas também outras diversas. <b>[E quando esse administrador ou estagiário de administração muda de organização, você acha que muda o currículo quando muda de organização, ou não, são as mesmas aprendizagens que vão se repetir a cada experiência profissional da pessoa?]</b> Nem sempre, nem sempre. Talvez eu responda isso com base na minha experiência, nem sempre por quê? Porque nas experiências que eu tive, eu tive focos diferentes, né? Os conhecimentos básicos foram os mesmos, a rotina, o cotidiano, foram os mesmos, de redigir documentos oficiais, isso, por exemplo. Mas o foco é diferente,

<b>Falas</b>
<p>mudando de trabalho você pode aprender coisas novas, diferentes, não é sempre o mesmo conhecimento. (Lia)</p> <p>(a6) Eu tive muita sorte na minha vida porque em todos os lugares onde eu passei, desde o estágio, em todas as experiências profissionais eu tive mentores, sempre alguém estando junto, me orientando o melhor caminho a seguir pra desenvolver cada atividade. Então eu sempre estabeleci uma relação meio que de parceria, mas sempre com um acompanhamento superior. (Lia)</p> <p>(a7) E lá eu via muitos empresários, eu via eles falando das dificuldades de recursos humanos, de funcionários, de finanças, de gestão, e fui começando a aprender com eles. E começando a propor cursos, consultorias, e fui aprendendo, e fui aprendendo, e fui aprendendo, e fui terminando minha faculdade, e aprendendo com eles, e foi assim fantástico, o empreender foi fantástico. (Max)</p> <p>(a8) Bom, a minha formação na faculdade... claro, a faculdade, ela é muito importante, mas a faculdade, ela, digamos assim, ela dá um norte, ela dá o direcionamento, ela diz: olhe, recursos humanos é isso, gestão estratégica é isso, produção é isso, materiais é isso, processo decisório é isso aqui, liderança é isso, ela lhe diz o que é as matérias de interesse comum, mas a escola que vai lhe ensinar é a escola da vida. A escola da vida é que vai, degrau por degrau, você colhendo os frutos, vai aprendendo, e você vai se desenvolvendo. (Max)</p> <p>(a9) A gente cresceu muito, e assim, a gente aprendeu muito aqui dentro [da empresa de sua propriedade], as práticas de gestão aqui, digamos assim, eu aplico aqui muitas coisas que eu aprendi na faculdade: planejamento, liderança, estratégia, gestão de pessoas, padronização, mas ainda tem muita coisa que a gente ainda aprende aqui, todo dia a gente aprende uma coisa, todo dia dentro do funcionamento da empresa a gente aprende muita coisa. (Max)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 5.4 Discussão da narrativa totalizante

Nesta discussão, as falas são tomadas como uma narrativa totalizante sobre o objeto e consideradas em diversos movimentos pendulares: (i) parte/todo da própria narrativa; (ii) narrativa/teoria; e (iii) narrativa/sociedade; destacando-se convergências, especificidades e contradições compreendidas nesta dinâmica pendular.

Da leitura analítica da dimensão *contextos* (*escolhas, destinos, universidade e organizações*), previamente escolhida para exame, diversos temas foram identificados e são agora sintetizados no **Quadro 84**.

**Quadro 84 – Síntese dimensões a priori: contextos**

<b>Contextos</b>			
<i>História de vida estudantil e profissional</i>		<i>Contextos imediatos</i>	
<b>Escolhas</b>	<b>Destinos</b>	<b>Universidade</b>	<b>Organizações</b>
Indefinição Indecisão Dúvida	Formação continuada Administrador de TI Gestor de pessoas	Importância Valorização social Depositária do saber	Empresa Objetivos Organismo vivo

Problema Não escolha Segunda opção Complemento Questionamento Paixão Certeza Encanto	Docente Empreendedor Concurso Gerência de empresa de grande porte Gerência de compras Consultoria	Ressentimento Formação Múltiplas aprendizagens	Mudanças Identificação Pertencimento Ambiente dinâmico Necessidades Formação Lucro Inovação Família Orquestra Continente Múltiplas aprendizagens
---	---	---	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Além das dimensões *a priori*, os demais temas emergentes também foram sintetizados e são apresentados, por grupos de sujeitos, no **Quadro 85**.

**Quadro 85 – Síntese temas emergentes, por grupos de sujeitos**

<b>Professores</b>	<b>Alunos</b>	<b>Administradores</b>
Amplitude Utilidade Concorrência Importância/reconhecimento Saberes e fazeres Experiência Conhecimento aplicado Necessidades Mudanças Finalidades	<i>Ação (fazer, prática,            experiência, vivência)</i> Tecnologia Abrangência Desvalorização Paixão Visual Estilo <i>Status</i>	Não gostar Gostar Atividades sistemáticas Mudanças Perfil Experiência Aprendizagens

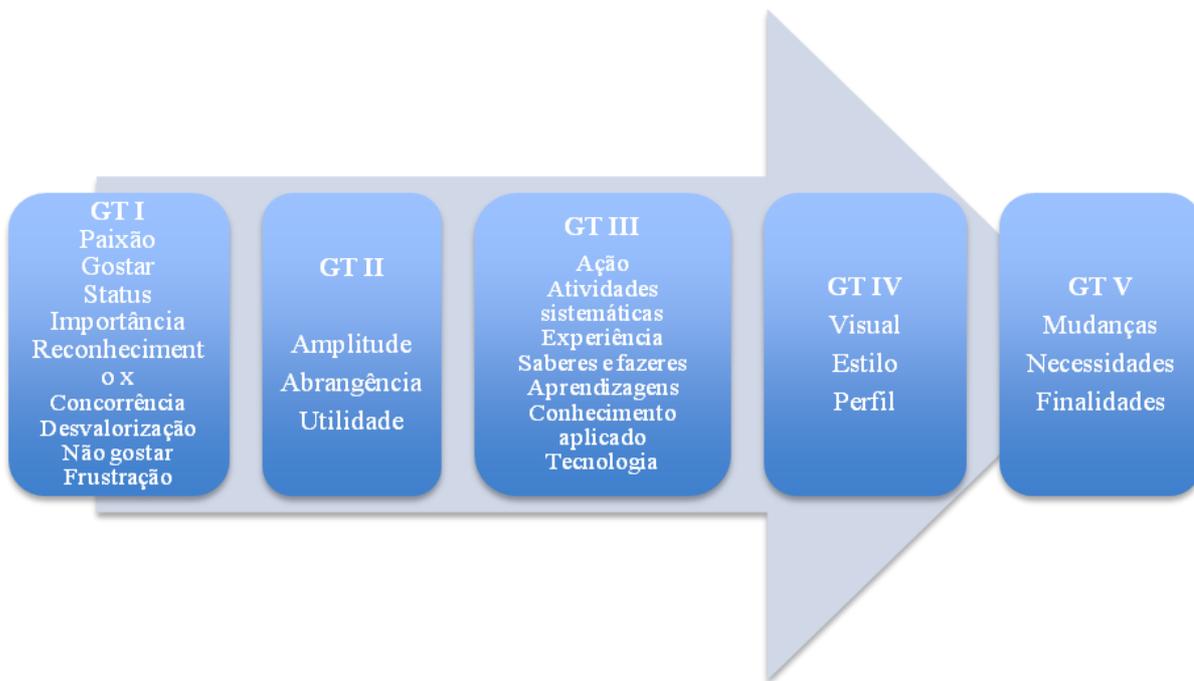
Fonte: Elaborado pela autora.

Do exame desses temas e grupos tomados como uma totalidade, foi elaborada uma síntese empírica da pesquisa, apresentada sob a denominação de **Grupos Temáticos** (GTs) (ver **Figura 17**). Os GTs representam zonas de convergência de sentidos entre os grupos, bem como especificidades qualificadoras da compreensão do todo da narrativa.

O **Grupo Temático I** apresenta uma tensão que permeia toda a narrativa, independente do grupo de sujeitos, cada qual elaborando a questão em seus próprios termos, atravessada por um sentido comum. Tal tensão se refere ao antagonismo expresso nos sentimentos e pensamentos ambivalentes que tanto professores quanto alunos e administradores tendem a nutrir pela Administração, e a tensão envolve: gostar/não gostar,

não se convencer/apaixonar-se, reconhecer a importância/temer a concorrência, além da luta por permanente reconhecimento; numa espécie de dicotomia do tipo bem *versus* mal.

**Figura 17 – Síntese parte empírica da pesquisa (grupos temáticos)**



Fonte: Elaborada pela autora.

Essa tensão se mostra relacionada, na narrativa, aos processos de escolha de curso, às inquietações no decorrer do mesmo, bem como diante da decisão sobre o exercício da profissão. Quanto às escolhas de curso, nota-se a recorrência de temas como dúvida, incerteza, indefinição; o curso de Administração figurando muitas vezes como uma segunda opção, ou complementando outro curso/área. Em relação aos destinos profissionais, percebe-se que os entrevistados elaboram narrativas alternativas pelas quais ou passam rapidamente pela gestão para depois investirem num outro rumo profissional (como professores ou empreendedores), ou apontam para um adiamento da prática administrativa em suas vidas profissionais.

Entre os administradores, há um movimento entre querer e não querer, gostar e não gostar, não ser convencido pelo curso e se apaixonar pelo mesmo, que frequentemente se traduz em termos de dúvida na escolha, durante e, por vezes, até o final do curso. Este antagonismo da área pode ser assim sintetizado, no grupo de administradores: numa mesma área convivem a lógica do não gosto, não sei se quero, não me convence, logo, desisto; com a

possibilidade do encantamento, da admiração e da paixão, estes advindos da aproximação com a dimensão prática da área.

Entre os alunos, identifica-se que, diante de tal tensão, a aluna Mari adota três vertentes discursivas: (i) é proativa na crítica à desvalorização social da área; (ii) é silente quanto à falta de valor que ela própria dá a sua formação; (iii) é passiva para viver, em termos profissionais, o que declara ter se tornado uma paixão. Isto permite propor a síntese de que a aluna não consegue elaborar subjetivamente o antagonismo entre a paixão e a desvalorização do objeto da paixão, a Administração, acomodando-a como um sonho, um encanto, ou um adiamento em sua própria existência. Por outro lado, Dan é o mais expressivo em relação à valorização da Administração, através do tema *status*, que ele elabora especialmente relacionado ao Administrador, um tipo profissional importante por assumir posições privilegiadas dentro do contexto organizacional.

Entre o grupo de professores, a inquietação com o aspecto negativo da concorrência com outras áreas e da falta de reconhecimento da importância da Administração emerge em contraste com o processo de apaixonar-se durante o curso. As entrevistadas parecem admitir que escolheram uma área não consolidada quanto ao reconhecimento social e com permanente incerteza em relação ao exercício profissional, dada a concorrência. Assim, elas tomam a luta pelo reconhecimento como sua, nutrindo a esperança de que, embora seja uma área com dificuldades, tem possibilidades de melhoria. Identificar neste grupo de sujeitos uma não escolha inicial da área de Administração transmutada posteriormente em uma opção apaixonante e solucionadora de conflitos pessoais foi algo relevante. Ademais, a procura pela resposta ao que fez esta paixão nascer e se desenvolver, mesmo sendo fruto de uma não escolha consciente, também apontou caminhos de compreensão quanto à “natureza” da Administração para estes sujeitos, os quais respondem com conteúdos ligados ao segundo grupo temático, adiante discutido. Elas, as professoras, como que respondem dizendo: “me apaixonei” porque ela é suficientemente ampla e útil, podendo me apontar várias possibilidades futuras, em termos de carreira como Administrador, e, mesmo que por alguma razão tal encarecimento não se efetive, não terei perdido tempo, pois a Administração me será útil pra tudo, até para “gerência da vida pessoal”; racionalização que ecoa também nos dois outros grupos. Uma síntese possível sobre tal interpretação é que as professoras acomodam discursivamente o fato original de não terem escolhido Administração, através de um processo de racionalização afetiva e utilitária, pelo qual a Administração se transforma

num objeto alvo de paixão, e cuja utilidade generalizada, dada a amplitude da mesma, justifica a permanência no curso, independente de uma carreira futura como Administrador.

Este primeiro grupo temático, associado às dimensões *escolha de curso e destinos profissionais*, suscita discussões teóricas e históricas interessantes. Um diálogo teórico possível sobre este cenário antagônico de otimismo/pessimismo, possibilidades/adiamentos, paixão/rejeição, dá-se com dois tipos de literatura, historicamente bem situados. De um lado, literaturas que apregoavam ou identificavam com reservas uma supervalorização da gerência, correspondente aos anos gloriosos do capitalismo burocrático. Evidencia-se esta supervalorização em diversos autores, com variadas perspectivas e localizações geográficas, como, por exemplo, no contexto anglo-saxão: o capitalismo gerencial (CHANDLER, 1984), administradores como representantes do topo da hierarquia dos colarinhos-brancos (MILLS, 1979), o *boom* administrativo (DRUCKER, 1975); e, no contexto brasileiro, um clamor por espaço e valorização dos administradores profissionais em face da industrialização do país (PEREIRA, 1966; CASTRO, 1974), ou a emergência de uma categoria profissional a serviço dos interesses do capital (COVRE, 1980, 1982). Por outro lado, numa época mais recente, identifica-se uma literatura que lança luz sobre o mal estar ou desvalorização da gerência, especialmente a intermediária (BITTENCOURT NETO, 2004), a culpabilização da Administração pelos problemas empresariais de baixo crescimento (DEMING, 1990), a recusa aos termos *manager* (BROCKLEHURST; GREY; STURDY, 2009) ou *cadre* (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009), o declínio ou morte do *management* (GREY, 1999), e, ainda, uma flutuação no seu *status* com diminuição das recompensas materiais e simbólicas (BROCKLEHURST; GREY; STURDY, 2009).

A narrativa dos entrevistados, então, parece situar-se no interstício dessas duas visões ou dessas duas épocas, e remete ao alerta de Grey (1999) de que as condições do trabalho gerencial não são e nunca foram uma questão homogênea. Ao se retomar, por exemplo, as ideias de Drucker (1975) apresentadas no **Capítulo 3**, percebe-se, num mesmo autor, a mudança de perspectiva em relação à valorização da função gerencial, ou ao que ele chamava de *boom* administrativo, fenômeno que para ele, como todo *boom*, chegaria ao seu momento de depressão, estando tal depressão associada aos reveses da economia. No momento de crise econômica que sucedeu aos anos gloriosos, Drucker (1975) compartilhava da ideia de redução da “gordura excessiva” dos níveis gerenciais das grandes empresas.

Ao se examinar o lado positivo ou de otimismo da tensão, identificam-se dois temas predominantes que mostram duas inscrições de uma mesma questão. Um é o do

sonho/encanto/paixão; e outro é o do *status*/importância. No primeiro, a narrativa aciona aspectos de natureza pessoal, individual, vinculados ao desejo de um indivíduo, um ser apaixonado e encantado, mais próximo das emoções sentidas em relação ao objeto desejado, do que por algo que efetivamente “viva com este objeto”. O segundo remete ao lado mais exterior da questão, ou a algo que poderia ser socialmente identificável, isto é, uma importante localização social garantidora de prestígio.

Esse conteúdo da narrativa faz ecoar, mesmo que retrospectivamente, tanto o ideário quanto a concretude da importância da Administração e do Administrador na literatura correspondente aos anos gloriosos, do quarto de século após a Segunda Guerra Mundial, pelo menos no contexto anglo-saxão. Drucker (1975) apresentava a Administração como pedra angular e nova instituição social, indispensável à vida em sociedade. Mills (1979) e Chandler (1984) relacionavam tal importância às necessidades da indústria moderna que, do rápido crescimento, demandou a multiplicação das funções de coordenação e controle dentro do novo tipo de organização: a indústria burocratizada. É nessa empresa integrada verticalmente, que os *colarinhos-brancos* (MILLS, 1979) têm lugar privilegiado numa grande hierarquia gerencial (CHANDLER, 1984).

A essa localização, a esse *status* corresponde o prestígio, que emergiu nas entrelinhas da narrativa do grupo entrevistado, especialmente nas valorizações que faz dos movimentos ascendentes, e nas atraentes metáforas de posição e localização. Dois pontos importantes se destacam, na narrativa, quanto à valorização do *status* gerencial: (i) a distinção dos Administradores com os que não ocupam o mesmo *status* de outros trabalhadores, ou não pertencem ao mesmo estrato dos demais; (ii) o reconhecimento material correspondente a tal *status*. Especialmente no grupo de alunos, há uma ênfase na diferenciação do Administrador em relação a outros profissionais, e a tendência de apresentar o contexto organizacional por uma lógica estratificada. Esses aspectos emergiram também relacionados à expectativa de um retorno financeiro diferenciado. Mills (1979) considerava a renda um fator de distinção de *status* entre operários e *colarinhos-brancos*, em que estes últimos estariam numa posição de meio termo, sendo a questão da propriedade um ponto em comum: nas burocracias modernas, ambas as categorias profissionais são não-proprietárias.

Em contraste com o lado otimista da questão, a narrativa totalizante carrega, por vezes, o tom da desvalorização, da revolta com a concorrência na área, e mesmo a frustração pessoal pelas peculiaridades da profissão. A importância da Administração é evocada em conjunto com um clamor pelo reconhecimento social dessa importância, muito distante

discursivamente do prestígio social de outrora. Nesses termos, as falas se aproximam da síndrome da sobrevivência que ataca principalmente a gerência intermediária nos dias atuais, síndrome esta relacionada à falta de garantia de uma carreira promissora, segurança e estabilidade no trabalho, mesmo que em troca de lealdade (BITTENCOURT NETO, 2004).

Sobre esse aspecto da segurança pecuniária e da estabilidade, observa-se que alguns destinos profissionais dos entrevistados, quer os vividos por eles, quer os projetados para seus personagens ficcionais, guardam relação com essa busca pela segurança e perspectivas de carreira, que eles não localizam na prática gerencial tradicional, corroborando o que dizem Brocklehurst, Grey e Sturdy (2009) quanto à atual erosão dos privilégios dos gerentes burocratas em termos de segurança. Assim, os entrevistados pegavam outras “rotas” profissionais que guardassem alguma relação com a Administração, mas que lhes desse mais segurança e reconhecimento material e simbólico, como, por exemplo, a docência e a propriedade. Mesmo os [especificar] que idealizaram uma trajetória ascendente como gestores empresariais, como Dan, sempre terminaram a narrativa apontando o empreendimento próprio como futuro almejado, como se o posto gerencial como empregado fosse apenas uma passagem necessária, mas não definitiva, em seus horizontes profissionais.

Os aspectos materiais, contudo, não são suficientes para explicar a desvalorização e perda de *status* de uma profissão. Brocklehurst, Grey e Sturdy (2009) lembram que *status* é um fenômeno complexo, apenas parcialmente relacionado com recompensas materiais. Nos territórios da Administração, os autores incluem tal fenômeno num processo maior de desvalorização da área, que inclui dois aspectos: “uma proposição é que o *management* está em declínio como uma atividade que está se tornando rara. A outra é que o *management* está em declínio como uma atividade que tem *status*” (BROCKLEHURST, GREY, STURDY, 2009, p. 8).

A raridade da Administração como atividade específica e restrita a um grupo profissional guarda relação com o frequente discurso contemporâneo da autogestão, do *empowerment*, da Administração como atividade incentivada e tornada possível a todos. Este aspecto emerge de modo indireto na narrativa, não nomeado pelos entrevistados como autogestão, estando, contudo, mais associado ao tema da concorrência, pelo qual muitos outros profissionais podem e fazem o trabalho do administrador, como a narrativa explícita: *os meus colegas administradores talvez me crucificassem, mas eu acredito que é possível, sim, que pessoas de áreas diversas possam ter uma gestão eficiente, eficaz, mesmo tendo essa outra formação* (Lia); como também o discurso de que, se a Administração serve pra tudo,

para gerenciar desde a vida privada às organizações, todos estariam habilitados a exercê-la.

Assim é que a síndrome da sobrevivência de que fala Bittencourt Neto (2004) assola especialmente a gerência intermediária, que se vê reduzida dentro das empresas que tenham passado por reestruturações e assumido estruturas mais enxutas, como os entrevistados reconhecem ser a tendência atual; e também pelo movimento de incentivo a que todos dentro da organização gerenciem o próprio trabalho. Champy (1995), por exemplo, anuncia a entrada da gerência no rol das profissões perigosas e circunstancia o êxodo gerencial em três ondas: (i) a de redução de custos; (ii) a da gerência que não agrega valor; e (iii) a da TI substituindo atividades gerenciais; para, finalmente, apresentar a reengenharia como aquela que questiona a necessidade da existência de muitos gerentes nas organizações, na medida em que torna o trabalho mais autogerenciado. E mesmo Drucker (1975), defensor e propagador do *boom administrativo*, muda para a opinião de que a Administração como atividade restrita a Administradores deve se tornar cada vez mais inapropriada.

A raridade da Administração como atividade detentora de *status* é própria, segundo Brocklehurst, Grey e Sturdy (2009), de um discurso, como o contemporâneo, que não atribui à gerência qualquer *status* distintivo e ainda a acusa de ser fonte das “doenças organizacionais”. É o caso, por exemplo, do discurso de Deming (1990), nos territórios da qualidade, que investe na culpabilização da Administração pelos problemas de crescimentos empresariais em tempos de competitividade. A visão de lugar-comum da Administração, qualificada por participantes da pesquisa de Grey (1999) como onipresença da Administração, e pelos entrevistados desta pesquisa também como onipresente (aquela que está em tudo e é de todos, espécie de domínio público), realmente parece solapar a Administração não só como atividade, mas o Administrador como profissional com *status*, na medida em que se todos podem e fazem o que ele faz, não há mais justificativa para um *status* diferenciado. Embora emerjam falas de que ainda é muito bonito ser chamado de Administrador, esta mesma narrativa associa frustração e angústia à profissão escolhida.

Diferentemente da visão de uma culpabilização acríica dos Administradores, a despeito deles historicamente servirem ao capital (COVRE, 1982; FARIA, 2004a), entende-se como Brocklehurst, Grey e Sturdy (2009, p. 8), que “variações no *status* de uma ocupação pode ocorrer por razões que fogem ao controle de seus membros”; ou como Gaulejac (2007, p. 12) quando afirma que “sabe-se hoje que a linha reta e segura do progresso pessoal depende de variáveis que escapam do controle do sujeito”. De fato, a tensão expressa neste primeiro grupo temático guarda relação com as transformações em curso no capitalismo,

cujas consequências pessoais e sociais são amplas, mesmo em espaços ocupacionais que lhe foram caros num tempo histórico tão recente. Se as mudanças atuais não atingem a alta gestão, é forçoso admitir que os níveis gerenciais intermediários, aqueles para os quais os cursos de graduação “fornecem” anualmente um enorme contingente de força de trabalho, elas atingem de maneira expressiva, gerando situações existenciais conflituosas e desestruturantes.

O **Grupo Temático II** é integrado pelos temas *abrangência*, *amplitude* e *utilidade*, os quais emergiram, predominantemente, nas falas dos professores e alunos, tendo ecoado apenas de maneira esparsa na narrativa dos administradores. Ambos os grupos de professores e alunos elaboram tais temáticas também com uma alternância avaliativa, em que a amplitude da área de Administração tanto pode ser vista como vantagem, como diferencial gerador de oportunidades profissionais, mas também como fraqueza ou limitação quando comparada com outras áreas que têm foco definido.

Quanto à avaliação negativa dessa amplitude ou abrangência de conhecimento inerente ao campo administrativo, é possível encontrar eco na literatura em pelo menos dois momentos específicos. Na abordagem clássica, identifica-se o incômodo de Fayol (1989) com tal amplitude ou indefinição da Administração, no início do século XX, problema para o qual via como solução a proposição de uma doutrina administrativa que tivesse contornos próprios. Assim foi que propôs sua lista de princípios e códigos para a matéria administrativa, esta tomada como um conjunto de funções a serem desempenhadas pelo Administrador, e este pautando-se em tais princípios doutrinários.

Atualmente, a conotação negativa da abrangência da Administração guarda certa relação com as temáticas da desvalorização e perda de *status* debatidos no primeiro grupo temático. Brocklehurst, Grey e Sturdy (2009), por exemplo, afirmam que o *management* difere de outras ocupações profissionais, mesmo de profissões com atividades mais ligadas a aspectos comerciais, como a contabilidade. Os autores afirmam que o debate gira em torno da dúvida se o *management* é essencialmente o tipo errado de conhecimento ou se é porque ele próprio tem sido incapaz de persuadir que é o tipo certo de conhecimento, mesmo que se apresente tão amplo e por vezes indefinido, razão pela qual teria que procurar por *status* em todo lugar, tendo frequentemente o efeito contrário da progressiva diminuição do mesmo.

Essa espécie de grande passeio que a Administração faz em diversas áreas do saber, isto é, o seu carácter multicientífico e multidisciplinar, de que fala Raymundo (2006), bem como a versatilidade de ir do senso comum às teses de doutorado (RAYMUNDO, 2006), ou,

ainda, a possibilidade de ser considerada ciência por uns, e arte por outros, como alerta criticamente Aktouf (2005), e, ainda mais, o paradoxo de ser considerada as duas coisas ao mesmo tempo, como se escuta frequentemente em sala de aula; todo esse “passeio”, enfim, acaba resultando no questionamento sobre a pertinência de se considerar uma área tão ampla e abrangente, como é a Administração, uma profissão. Esta queixa, por outro lado, foi considerada ilegítima por defensores da necessidade de administradores profissionais, à época de ascensão da gerência no Brasil, como Pereira (1966), que afirmava:

ninguém nega a existência de administradores profissionais, mas é muito comum ouvirmos a afirmação de que a Administração não é uma profissão. Torna-se difícil compreender semelhante posição. A Administração é sem dúvida uma profissão, desde que é uma atividade especializada, remunerada, com objeto próprio e constitui a fonte de receita, por excelência, daqueles que a exercem (PEREIRA, 1966, p. 89).

Castro (1974) compartilhava da visão de Pereira (1966) sobre a emergência e necessidade dos administradores como profissionais estratégicos para consolidação do processo de industrialização nacional. Ele destacava, em meados da década de 1970, o aspecto frágil da formação em Administração em detrimento de outras áreas do saber, como a Economia, que tinha uma formação teórica geral mais sólida. Castro (1974) também comentava, à época, sobre a abrangência própria ao termo Administrador dentro das empresas, por considerar que ele podia significar tanto o técnico especializado quanto o tomador de decisão, situações ocupacionais que ele considerava pertencentes a polos extremos e com demandas de formação diferenciadas.

Por outro lado, considerar a Administração uma profissão com demandas de formação universitária abrangente não parece ser a compreensão de autores como Deming (1990), conforme exposto no **Capítulo 3**. Falando desde o contexto norte-americano, Deming (1990) argumenta tratar-se de uma brincadeira cruel dizer que administrar é uma profissão e que os que passaram pelas escolas de negócios estão preparados para assumir os altos postos gerenciais das empresas daquele país; argumentando, ainda, que há um escopo de disciplinas que se constituem como formação do *manager*, mas outras que significam apenas um desenvolvimento de habilidades as quais ele julga mais adequado serem aprendidas e desenvolvidas na empresa. Assim, Deming (1990) reconhece a amplitude de conhecimentos próprios à área, mas acomoda em categorias diferentes – formação e habilidades – e em espaços também distintos de acesso e desenvolvimento: a universidade e a empresa.

Em relação à avaliação positiva da amplitude da Administração, tanto no grupo de professores quanto no de alunos, há uma tendência a resolver o impasse que ela gera a partir do tema *utilidade*, que emerge em duas perspectivas: (i) a utilidade para a empresa; e (ii) a utilidade para a vida. Os alunos tendem a valorizar a abrangência de conhecimentos da Administração como útil para o contexto empresarial. Eles investem num discurso pelo qual o estudante de Administração pode não saber para quê aquele conhecimento situado entre extremos servirá, mas que em algum momento de suas trajetórias profissionais, nas empresas, fará sentido. Eles defendem a característica da abrangência ou da pluralidade de conteúdos como inerente à Administração e à formação do Administrador, mesmo que a validade dessa abrangência só se verifique *a posteriori*, como uma espécie de aposta no futuro.

As professoras argumentam sobre sua utilidade mais ao nível pessoal, como que dizendo: se tudo que se estuda em Administração não servir para a vida profissional, ao menos servirá para a vida pessoal. Como mencionado anteriormente, toda a incerteza que envolveu a vida das professoras quando da escolha de curso, foi racionalizado em termos da utilidade que esse campo de conhecimento amplo e abrangente poderia trazer para suas vidas.

Voltando a Taylor (1986), por exemplo, vê-se que este tipo de pensamento de utilidade da Administração, para tudo na vida e na sociedade, não é uma novidade contemporânea. É algo que já vem sendo incutido como ideologia gerencialista que transpõe os territórios da fábrica desde a passagem do capitalismo familiar para o capitalismo burocrático. Como apresentado no **Capítulo 3**, Taylor (1986) defendia a universalidade dos princípios da Administração, o que significava para ele a aplicação desses princípios às mais diversas esferas da vida humana associada: lares, fazendas, casas comerciais, igrejas, universidades, governos etc.

A lógica dessa ampla área, que é a Administração, servir para tudo não é uma mera questão retórica e não é considerada simples por autores como Grey (1999) e Gaulejac (2007), os quais entendem tal compreensão como associada a uma visão gerencialista da vida e do mundo como um todo. Para Grey (1999), por exemplo, a ascendência da perspectiva de que o *management* serve para tudo e é de todos é correlata ao seu declínio ou desvalorização como profissão, na contemporaneidade, com correspondente rompimento dos limites organizacionais para a prática do mesmo. Uma consequência possível, julga o autor, é que se estaria ampliando a racionalidade instrumental própria do *management* para todas as dimensões da vida humana associada, fenômeno que, Gaulejac (2007) elabora em termos de maior abrangência e, portanto, maior alcance da ideologia gerencialista:

nascida na esfera do privado, a ideologia gerencialista tende a se espalhar nos setores públicos e no mundo não comercial. Hoje, tudo se gere – as cidades, as administrações, as instituições, mas também a família, as relações amorosas, a sexualidade, até os sentimentos e emoções. Todos os registros da vida social são atingidos. Cada indivíduo é convidado a se tornar o empreendedor de sua própria vida (GAULEJAC, 1997, p. 28).

Esta compreensão de fato encontra eco, e mesmo legitimação, na narrativa que fundamenta esta tese.

O **Grupo Temático III** é composto por um *mix* de temas intrinsecamente relacionados que atravessam a narrativa na sua totalidade, com facetas próprias em cada grupo de sujeitos. De um lado, há a recorrência de falas ligadas a temas operacionais como *ação, atividades, fazeres*, estes relacionados a *conhecimentos aplicados/tecnologia*; e, por outro lado, temas relacionados à formação e conhecimentos que habilitariam o Administrador a tal operacionalização, como, por exemplo: *saberes, aprendizagens, experiência*.

No grupo de professoras, há a recorrência dos temas *saberes e fazeres, experiência e conhecimento aplicado*. Tais temas fazem emergir a lógica pela qual as docentes concebem o saber e fazer administrativo, a partir da qual tendem, por um lado, a pluralizar os tipos de conhecimentos necessários ao Administrador para conduzir-se bem na profissão (saber técnico, saber interpessoal, saber organizacional); bem como pluralizam as fontes desses conhecimentos: está na teoria e na experiência, na escola e na empresa. Por outro lado, elas condicionam a validade desses múltiplos conhecimentos, acessados em várias instâncias, pelo critério da aplicabilidade: ele vale se for aplicável, utilizável. Uma síntese do pensamento das professoras é que elas estruturam o currículo de Administração e de formação do Administrador em saberes técnico, interpessoal e organizacional, localizam sua origem e destino na dimensão da experiência, e condicionam sua validade pelo critério da aplicabilidade, como uma espécie de saber tecnológico.

Os alunos, por sua vez, são contundentes ao enquadrar discursivamente os dois construtos – Administração e Administrador – num contexto de *práticas, de experiência, de vivência, de fazeres*, aqui nomeado *ação*. Há falas que rechaçam a possibilidade da não concretização dessa ação, ou de uma correspondente permanência no campo da abstração, o que eles veem como característica de várias disciplinas do curso. Tal ação é para eles a garantidora de sentido do curso e da profissão que escolheram. Localizam no contexto da ação a necessidade de aplicação, de utilização de ferramentas, entendendo a Administração tanto como meio, isto é, como algo a ser aplicado nesses contextos demandantes, mas também

como ela própria precisando lançar mão sistemicamente de outros meios – ferramentas – para cumprir os objetivos desse contexto. Assim, a Administração emerge como um conhecimento aplicado ou como mediadora de outros instrumentos de aplicação, portanto, como uma tecnologia. Uma síntese possível de como os alunos pensam esses temas é que eles concebem a Administração como uma ação tecnológica plural, pela qual as dimensões das suas experiências e vivências, atuais e futuras, constituem-se como instância de formação complementar à universidade, sendo esta ação cativa ao contexto organizacional.

Quanto a esse grupo temático, os administradores foram os que mais citaram conteúdo corrente na literatura da área para descrever a Administração e o trabalho do Administrador. Eles reproduzem discursivamente a literatura clássica que apresenta a Administração e o trabalho do Administrador como o desempenhar de atividades sistemáticas, como planejar, organizar, coordenar, controlar, tendo em vista a finalidade sistêmica de fazer a organização funcionar. Sobre as *aprendizagens*, eles as trazem na mesma perspectiva plural com que as professoras falam dos saberes e fazeres. São diversas as aprendizagens e as mesmas se dão em diversos lugares, mas principalmente na universidade e nas organizações de trabalho. As metáforas predominantes foram a da reciclagem, por meio da qual argumentam a necessidade do aprender de novo, e de sempre ser necessário reiniciar o processo de aprendizagem; e a da abertura de mente e coração, pela qual caberia à universidade o papel de fazer essa abertura, visando preparar o futuro Administrador para as aprendizagens que ocorreriam nas organizações. Sobre a necessidade de reaprender sempre, eles justificam pelos diferentes focos das diversas organizações de trabalho por que venham a passar durante o exercício profissional. A cada nova experiência de trabalho, novas aprendizagens devem se efetivar.

Uma proposição sintética do pensamento dos administradores no que se refere a este grupo temático é que, mesmo há algum tempo longe da universidade, eles tendem a reproduzir acriticamente a concepção teórica clássica da Administração como um processo sistemático de planejamento, organização, coordenação e controle, e a acomodar tal visão num pensamento sistêmico funcionalista. Por outro lado, trazem um conteúdo corrente na atualidade que é o da aprendizagem, apresentando a universidade como a que prepara o graduando para aprender continuamente depois, nas organizações de trabalho, sendo as experiências que se desenrolam nesse ambiente as qualificadoras de tal aprendizagem.

Na narrativa totalizante, os temas operacionais tendem a reproduzir, como corrobora Grey (1999, p. 569), um “certo tipo de conhecimento [de que] *management* é o que os gestores fazem”; e, ainda, que “o administrador é definido como um homem, ou uma mulher,

de ação” (AKTOUF, 2005, p. 154). Falas que focam a gerência como ação, como prática, encontram amparo nas mais diversas proposições teóricas ao longo do século XX. De Fayol (1989) a Ohno (1997), passando por Drucker (1975) e Mintzberg (2009), encontra-se a defesa desse tipo de concepção. Leituras clássicas que influenciaram a formação do pensamento administrativo ocidental, como bem tipifica Fayol (1989) com sua prescrição das funções plurais de prever, organizar, coordenar, comandar, e controlar, ainda são frequentemente evocadas e reproduzidas, como por parte dos entrevistados desta pesquisa. A este respeito, no contexto brasileiro de ascensão da gerência, pelo idos da década de 1960, Pereira (1966) criticava a opinião corrente de que a Administração não era uma profissão, recorrendo exatamente à descrição das funções fayolistas para qualificar o objeto da Administração e o trabalho do Administrador:

um administrador de empresas profissional é aquele indivíduo que, sem possuir a propriedade de uma empresa, toma decisões com autoridade sobre seus recursos humanos e materiais, planejando, organizando e controlando suas operações. É o homem que realiza essas funções especializadas em razão de sua competência profissional, e não por ser o proprietário da empresa ou por manter com este relações de parentesco ou amizade (PEREIRA, 1966, p. 89).

Tanto autores brasileiros, como Pereira (1966), quanto autores que escreviam desde o contexto anglo-saxão sobre a emergência da gerência, como Mills (1979) e Chandler (1962, 1984), eram unânimes em acomodar o uso dessas funções, pelo Administrador profissional, numa localização específica: a organização moderna burocratizada. Como afirma Mills (1979, p. 89):

a ascensão de milhares de pequenas e grandes burocracias e a minuciosa especialização do sistema em geral criam a necessidade de que muitas pessoas planifiquem, coordenem e administrem as novas rotinas desempenhadas por outros. O desenvolvimento de unidades de atividade econômica cada vez maiores e mais complexas aumenta a proporção de empregados dedicados a tarefas de coordenação e gerência. Há necessidade de dirigentes, técnicos e empregados de escritório de todos os tipos – supervisores de seção, contramestres, chefes de escritório; pessoas às quais os seus subordinados prestam contas e que, por sua vez, devem prestar contas a seus supervisores, elos das cadeias de poder e obediência, coordenando e supervisionando as experiências, funções e capacidades de outros.

Em diversos trechos da narrativa, é este o cenário valorizado pelos entrevistados, especialmente quando reclamam um *status* privilegiado dentro de um contexto estratificado; quando almejam um contexto profissional em que são considerados importantes para solução de problemas pelo desempenho dessas funções, mesmo que não se acomodem

discursivamente nessa condição por toda a vida profissional. Esse tipo de atividade, de ação gerencial própria à organização burocratizada foi qualificada por Weber (1994) como uma ação racional referente a fins, com uma correspondente ética da responsabilidade. Assim, o Administrador figura como aquele que exerce sua profissão primordialmente orientado em relação às finalidades e regido por uma ética da responsabilidade (RAMOS, 1983). Uma prática direcionada a finalidades também foi o ponto fulcral para autores neoclássicos como Drucker (1975), que, em lugar de ciência, concebia a Administração como uma prática necessariamente comprometida com o desempenho empresarial.

Essa ação gerencial, então, seria sempre regida pelas finalidades, a despeito dos meios, como racionalizado pela aluna Mari em relação à forma como ela concebia e gerenciava as pessoas, com o intuito de levá-las a se identificar com a organização: uma gerência estratégica, que não necessariamente toma as pessoas como pessoas, mas que as coloca como meios para alcance dos objetivos organizacionais, configurando a concepção da Administração como um fazer-fazer (ALBANDES-MOREIRA, 2002; BATISTA-DOS-SANTOS, 2005), como instância de controle. Tais concepções exemplificam a extensão da supervisão gerencial citada por Mills (1979): supervisão das funções, das capacidades, mas também das experiências dos outros, por parte do Administrador.

A frequente recorrência na literatura em relação à existência de variados tipos de recursos gerenciáveis nas organizações, principalmente materiais, humanos e financeiros, encontra eco neste grupo temático por meio da unidade de sentido *fazer*, que emerge sempre no plural. Para os entrevistados, nos territórios da Administração, trata-se sempre de fazeres múltiplos, associados a saberes também diversos, que eles apresentam como de três tipos: técnicos, gerenciais e organizacionais.

Pelo menos parcialmente, tal classificação faz lembrar o pensamento de Fayol (1989) que distinguia dois tipos de capacidades que julgava necessárias às empresas: a técnica e a administrativa, sendo esta última própria do Administrador e mais ligada a aspectos comportamentais. Ambas as capacidades, para Fayol (1989), careciam de formação combinada ou complementar entre escola e empresa. Semelhante diferenciação foi a proposta por Drucker (1975) entre o profissional de carreira, aquele que detém um conhecimento especializado e supervalorizado pela organização, e o Administrador, o responsável pela transmissão de conhecimento e tomada de decisão. A pluralidade de *fazeres* e *saberes* da Administração também é referida por autores brasileiros como Castro (1974) em sua divisão dos gerentes entre o técnico especializado e o tomador de decisão, ou a classificação de Silva

(2009) em: (i) conhecimento técnico, (ii) habilidades gerenciais, e (iii) compreensão da organização, do impacto nos outros, e de si mesmo.

O trânsito entre as áreas técnicas e gerenciais parece, inclusive, ser um ponto de tensão para o Administrador em comparação com outras profissões, especialmente as que têm um lado técnico mais destacado, como a engenharia, que parece dar força aos temas da desvalorização e concorrência que integram o primeiro grupo temático. A este respeito, Bittencourt Neto (2004, p. 8), ao falar do mal estar que assola a gerência intermediária na contemporaneidade, circunstancia a questão nos seguintes termos:

as gerências intermediária e operacional apresentam o desconforto causado em vencer a resistência particular oriunda da imposição de abandonar a carreira técnica em prol das funções gerenciais por parte da empresa, em consequência do crescimento do negócio. Os profissionais que assumiram alguns cargos de gerência são engenheiros com reconhecida experiência técnica.

Assim é que se percebe na narrativa, em particular no discurso do aluno Dan, a insistência em unir ou mesclar dois tipos de saberes para a prática profissional futura, como que garantindo, ainda no período de formação, a possibilidade de ter posto de trabalho nos dois tipos de fazeres – técnico e gerencial –, tornando-se, então, imprescindível. Uma inferência possível é que a pluralidade de fazeres de que falam, e que a literatura sustenta, favorece mais profissionais com outras formações, em áreas com um foco técnico mais definido, do que Administradores, para quem resta fazeres mais performáticos do que contudísticos.

Ao evocarem essa pluralidade de saberes e fazeres do Administrador, os entrevistados convergem para a compreensão da Administração como saber e fazer tecnológico, em que o tipo de conhecimento valorizado na área é sempre um conhecimento aplicado. Faria (2004a, 2004b) adverte sobre o cuidado de não se restringir o conceito de tecnologia ao uso de máquinas no processo produtivo. Ao entender tecnologia como o conjunto de conhecimentos aplicados a uma atividade (FARIA, 1992, 2004a), o autor apresenta as tecnologias de gestão como um tipo específico de tecnologia, na medida em que se constituem como instrumentos ou estratégias de gestão da força de trabalho. Faria (1992, 2004a) as classifica, então, em tecnologias de gestão de ordem instrumental e tecnologias de gestão de ordem comportamental e ideológica, em que as primeiras, em geral, relacionam-se às técnicas e estratégias de racionalização do trabalho, e as segundas a qualquer ação gerencial de manipulação e modelização do comportamento.

Na narrativa, identifica-se nos grupos de professores e de alunos a tendência a fazer uma certa categorização dos saberes e fazeres que se mostram exemplares da compreensão de Faria (2004a). No grupo de alunos, vemos a tendência à valorização das tecnologias de gestão de ordem comportamental, tal como a gestão estratégica de pessoas proposta por Mari. O grupo de professoras, ao classificar os saberes e fazeres da gerência em técnicos, interpessoais e organizacionais, credita ao primeiro a possibilidade de solução de problemas no trabalho diário, tal como fazem os engenheiros; destacam especialmente a importância do segundo para o administrador, um tipo de saber que diz respeito, para elas, à capacidade de lidar com pessoas, conhecendo-as, motivando-as, e até mesmo corrigindo-as; e o terceiro tipo ligado à possibilidade do gestor ser o portador de uma “memória organizacional”.

Esses temas operatórios são sustentados, na narrativa, pelo segundo grupo de temas que lhe conferem um sentido interessante: as *aprendizagens* e as *experiências*. Para se voltar à ação, aos fazeres, às práticas, o Administrador necessita passar por processos de aprendizagens diversificados, e por experiências.

O grupo que mais colocou a questão das aprendizagens foi o de administradores, os quais falaram principalmente a partir de suas histórias de vida estudantil e profissional. Eles insistiram no fato de que havia muita aprendizagem além dos muros da universidade. Essa ideia, de fato, não é nova, ou é de “berço” nos territórios da Administração, quando se relembra Fayol (1989) afirmando que a capacidade administrativa deveria ser adquirida em duas instâncias: a escola e a oficina. Ao tratar a Administração em termos de doutrina administrativa, Fayol (1989) apresenta como papel da escola o de inculcar este tipo de conhecimento nos futuros Administradores.

Desde autores clássicos como Fayol (1989), percebe-se que a formação ou os tipos de aprendizagens tidos como necessários ao Administrador transcendem os aspectos meramente técnicos de um ofício. O Administrador, de antemão, precisa preparar-se para ser de uma determinada maneira no contexto de trabalho. Assim é que, na contemporaneidade, temáticas como a das emoções são trazidas para o debate sobre a aprendizagem de gerentes (SILVA, 2009), como que corroborando a “mente e coração abertos” colocada pelos entrevistados, como sendo a parte que caberia à universidade nas aprendizagens necessárias ao Administrador. Como corroboram Brocklehurst, Grey e Sturdy (2009, p. 9-10), na atualidade, “os atos educacionais nos territórios do *management* representam mais um filtro ou mecanismo de socialização do que um veículo para transmissão de conhecimento utilizável”.

Silva (2009) organiza essa multiplicidade de aprendizagens em termos de educação

gerencial (sistema educacional) e desenvolvimento gerencial (mecanismos de mercado); e entende essas duas dimensões ao mesmo tempo como distintas e sobrepostas, mas tende a valorizar a segunda para formação dos Administradores quando afirma:

a discussão em torno da relação entre educação e aprendizagem nos programas que fomentam a aprendizagem de gerentes nas organizações deve considerar que a educação não leva necessariamente à aprendizagem e que esta não está necessariamente conectada com a educação. Para que a aprendizagem ocorra, torna-se necessário que haja uma troca entre o indivíduo e a situação de trabalho. [...] O gerente deve encarar a aprendizagem como dinâmica e contextualizada ao ambiente da sua prática (SILVA, 2009, p. 154-6).

É neste sentido, o de enquadrar a aprendizagem dos gerentes especialmente no contexto das práticas, que tanto os entrevistados quanto literaturas clássicas e contemporâneas do campo, evocam o último tema deste grupo: a *experiência*. Fayol (1989) falava que saber avaliar era uma das principais qualidades do Administrador e a mesma era resultado do tato e da experiência. Para Silva (2009, p. 179):

as palavras ‘experiência’ e ‘aprendizagem’ estão intimamente relacionadas. [...] No ambiente empresarial, a palavra ‘experiência’ está associada a um conhecimento prático de como atuar em determinada situação profissional. A experiência faz parte do saber prático do gerente na ação.

A recorrência do tema experiência, em todos os grupos, leva a pensar sobre qual tipo de experiência os entrevistados estão falando. Um exame minucioso indica serem várias as perspectivas pelas quais eles abordam o tema experiência. Há a predominância de três tipos de perspectivas: (i) experiência associada a uma localização sistêmica do Administrador, como ocupante de função na organização-sistema; (ii) coisificação da experiência, ao tratá-la como algo que se carrega, que se ganha, que se adquire, que se tem; e (iii) experiência como instância de formação do administrador.

Pela primeira perspectiva, a experiência do Administrador não se dá a partir da ação individual espontânea, ou como fruto de relações interpessoais informais próprias ao convívio social no contexto do trabalho; a experiência emerge a partir dos critérios formais de inclusão do profissional da Administração como um trabalhador que desempenha funções dentro de uma organização pensada sistemicamente. Com esta inscrição, pode-se compreender que eles falam sobre a experiência de alguém colocado (e se colocando) na condição de elemento sistêmico, o que dá contornos próprios a tal experiência.

Semelhantemente, Silva (2009) argumenta que a experiência é de importância determinante para a aprendizagem gerencial por possibilitar ao gerente, através de um raciocínio sistêmico, ter uma compreensão mais rica e ampla do seu papel. A lógica sistêmica também emerge como fundamento em outras perspectivas que relacionam as experiências e a aprendizagem no contexto do trabalho, como, por exemplo, em Senge (1990), ao propor as quatro disciplinas – domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizado em grupo – fundamentadas no pensamento sistêmico. Por esse tipo de pensamento, que liga tudo e todos na organização por uma lógica sistêmica, é que autores como Senge (1990) fazem a extrapolação da experiência individual para o paradoxo de uma aprendizagem não mais individual, mas organizacional, pela qual os resíduos de individualidade das experiências e aprendizagens se diluem na organização-sistema.

É, então, de maneira alinhada à perspectiva sistêmica que emerge a segunda representação: a da coisificação da experiência, para a qual também, sem dificuldades, encontra-se respaldo frequente na literatura que versa sobre a aprendizagem gerencial, como exemplifica o pensamento de Silva (2009, p. 179): “a experiência tanto pode ser adquirida mediante um processo de aprendizado sistemático, aprimorado no decorrer do tempo, como também é um conhecimento obtido de forma mais abrangente e não estruturada, adquirido ao longo da vida, por meio das relações sociais”. Assim, novamente, a experiência, em lugar de ser narrada como um processo individual e social espontâneo, próprio à vida humana corriqueira, ela é tipificada pelos sujeitos, e pela literatura da área, como uma coisa a ser adquirida, transacionada, possuída, barganhada, tal qual um produto com valor, que, se usado pelo Administrador sob uma lógica instrumental – tal como quer Max (administrador entrevistado): enriquecer-se de experiências pegando os “tiquinhos de cada um”, por onde passar – terá seu valor aumentado.

Assim, a terceira concepção de experiência dos entrevistados emerge como uma consequência das duas primeiras: a experiência sistêmica circunstanciada no “mundo das práticas”, adicionada de valor ao longo da caminhada, transforma-se na instância ideal de formação do Administrador, com um valor potencializado quando comparada à experiência de formação universitária tradicional, que, para eles, parece deslocada do mundo real. Esse tipo de experiência lhes parece mais interessante pela perspectiva instrumental com que lidam com a mesma: ela é uma experiência enriquecedora porque os habilita para algo, porque serve para o próprio contexto imediato em que se dá, numa espécie de movimentos circulares permanentes. Ela não tem valor substantivo em si mesma, ela é uma experiência rica e que

forma o gerente porque serve à organização em que ele está na condição de elemento sistêmico. Vale lembrar que tal perspectiva sistêmica instrumentalizante da “experiência” não é nova para a Administração, como já prescrevera Fayol (1989, p. 43) ao ensinar sobre como surgem os princípios em matéria administrativa: “qualquer regra, qualquer instrumento administrativo que fortaleça o corpo social ou facilite seu funcionamento pode-se alinhar entre os princípios e durante o tempo em que a experiência o confirmar nessa posição”. Logo, desde Fayol (1989) se falava de experiência, menos em sentido de uma vivência individual, e mais na perspectiva de práticas funcionais no interior de uma organização tomada como um sistema orgânico, naturalizada.

O **Grupo Temático IV** é formado pelos temas *visual*, *estilo* e *perfil*, apresentando-se como o grupo temático mais diretamente relacionado ao construto Administrador e, por isso, o mais personalístico de todos. Os temas que o compõem emergem nos grupos de alunos e administradores. No primeiro, recorrem os temas *visual* e *estilo*; os administradores, por sua vez, apresentam o tema *perfil* como importante para o Administrador.

Por este grupo temático, os entrevistados indicam que a possibilidade de ser (ou estar) Administrador acha-se menos relacionada à capacitação ou formação para tal, mesmo que dela não se possa prescindir, do que a dimensões ligadas a *performance*, tanto em termos das práticas/ações/experiências discutidas no terceiro grupo temático, mas aqui principalmente por aquilo que pode ser mostrado e visto, a partir de um estilo próprio ou aprendido por esse Administrador. Essas seriam as garantias para adquirir e situar-se num *status* privilegiado, o do administrador-líder, figura situada sempre à frente, ou acima, no espaço organizacional.

Este grupo temático intercambia com o primeiro grupo no que toca à dimensão *status*, donde uma síntese possível é: ao considerarem o *status* como definidor de quem é o Administrador no contexto organizacional, os entrevistados entendem que o alcance de tal posição lhes exige: (i) o atendimento a um *perfil* específico, que pode ser aprendido em situações de formação ou ser nato, perfil que também deve servir de modelo para outros; (ii) a capacidade de ver e aprender um *estilo* próprio e compatível com o *status* pretendido; e (iii) a capacidade de *mostrar-se* detentor desse *perfil* e atuante nesse *estilo*; assim, associam a profissão mais a dimensões performáticas do que a aspectos contedústicos.

Novamente, também os temas deste grupo, encontram eco em autores clássicos, como Fayol (1989, p. 37), que dava contornos próprios ao tema:

Se se trata de escolher um contramestre entre os operários, um chefe de oficina entre os contramestres ou um diretor entre os engenheiros, não é nunca a capacidade técnica que decide a escolha. Verifica-se se o escolhido possui a dose necessária de

capacidade técnica, mas, entre os candidatos de valor técnico quase equivalente, será dada preferência ao que for considerado superior por suas qualidades de presença, autoridade, ordem, organização e outras que são os próprios elementos da capacidade administrativa.

Como apresentado no **Capítulo 3**, uma identificação importante no pensamento de Fayol (1989) é que ele apresentava o Administrador como um modelo, ou como um exemplo a ser seguido, logo, muito mais relacionado a um *saber ser*, a um comportar-se de determinada maneira, do que a um *saber fazer* um trabalho, desde o ponto de vista técnico de um ofício.

Também em autores da época de ascensão da gerência brasileira pode-se identificar essa distinção entre um trabalho técnico e um trabalho mais ligado a características individuais. Castro (1974, p. 61), ao propor, por exemplo, as tipologias de administradores técnicos e administradores tomadores de decisão, esclarece:

nas funções de *decision-making*, atributos pessoais são mais relevantes para a *performance* do que propriamente a formação universitária, [assim], podemos recrutar livremente para estas funções engenheiros, advogados, economistas e técnicos de administração (CASTRO, 1974, p. 61).

Esse tipo de concepção sobre o trabalho do Administrador favorece, inclusive, a situação de concorrência com profissionais de outras áreas, como abordado no primeiro grupo temático, uma vez que, como Castro (1974) defende, atributos individuais prescindem da formação acadêmica, podendo, portanto, ser encontrados em profissionais de outras áreas. Assim, o Administrador como trabalhador performático, com perfil e estilos adequados ao *status* pretendido, sofre a concorrência direta de profissionais de outras áreas. Será por isso que os entrevistados insistem na metáfora ótica ou da visibilidade, pela qual precisam ser permanentemente vistos em suas *performances* para garantir o posto de gerência?

Em épocas mais recentes, e com contornos próprios, autores como Champy (1995), em suas proposições sobre a reengenharia, também tende a apresentar os novos administradores a partir de aspectos performáticos, e mesmo revolucionários, como a figura do herói, aquele que sai como vencedor nos processos de mudança empresarial servindo de modelo para todos na organização. Como o autor afirma, os gerentes mostram os novos caminhos a todos na organização, sendo “modelo de comportamento, possibilitando e educando” (CHAMPY, 1995, p. 35) à medida que demonstra visivelmente uma forma de ser e portar-se. Também no seu conceito de autoridade existencial, para contrapor-se à autoridade

formal tradicional, Champy (1995) enseja uma concepção da gestão pela qual é através do exemplo e dos resultados visíveis que os novos gestores estariam garantindo seu espaço.

Finalmente, o **Grupo Temático V** é composto por temas que, juntos, trazem um sentido convergente a uma dimensão muito significativa para os territórios da Administração, aquela que diz respeito ao lócus ou ao espaço social privilegiado para sua emergência: a organização. Os temas *mudanças, necessidades e finalidades* apareceram em praticamente toda a narrativa, lançando luz e privilegiando principalmente um tipo de organização: a empresa. A empresa emerge como o contexto privilegiado da gestão, à semelhança do *status* de instituição social atribuído por Drucker (1975). Quando falam da empresa, os entrevistados a narram como uma espécie de primeira e última razão da Administração e do Administrador. Trata-se da organização, o continente do qual Administração e Administrador lhe são conteúdos peculiares. Que necessidades? As da organização. O que deve mudar? A organização. Em nome de que finalidades? As da organização. É sempre este o cenário no qual os entrevistados situam essas questões e a eles próprios enquanto administradores.

O tema *mudança* não é novo nos territórios da Administração. Embora seja frequentemente narrado como uma espécie de mantra contemporâneo, como se mudança fosse a novidade corrente da gestão em contraposição a um passado tomado discursivamente como estático no campo administrativo, ao contrário, desde Taylor (1986), e reaparecendo em Drucker (1975) e em tantos outros, como apresentado no **Capítulo 3**, as mudanças são apresentadas como “tema da hora” nos territórios da empresa e sua Administração. Era sobre mudança que Taylor (1986) falava e buscava implantar com sua proposta de Administração Científica, em substituição à Administração por iniciativa e incentivo. Suas propostas eram respostas às mudanças demandadas pelo sistema capitalista de produção de então, e Taylor (1986) considerava ser necessária à figura do dirigente, enquanto promotor das mudanças, grande experiência pessoal antecedente, como uma espécie de formação pela prática, a qual lhe habilitaria a implantar as mudanças necessárias ao sistema administrativo. Semelhantemente, Drucker (1975) apregoava a necessidade de mudança e reestruturação na empresa e sua Administração. Ohno (1997), por sua vez, apresentava o sistema Toyota de produção como a mudança necessária para os tempos de crise e necessidades de reconstrução da indústria e economia japonesa. O que talvez marque uma diferenciação no discurso, é que, diferentemente de Taylor (1986), Drucker (1975) associava mudança a incerteza e descontinuidade nos territórios da gestão, como que demarcando uma requalificação do próprio sentido de mudança nesse campo.

Este quinto grupo temático guarda estreita relação com o terceiro; pois enquanto o terceiro grupo temático apresenta a defesa dos entrevistados quanto à demanda de saberes e fazeres plurais, que se inscrevem especialmente na prática, requerendo, numa lógica de causa e efeito, um tipo específico de conhecimento (o aplicado, o tecnológico); este quinto grupo temático explica os porquês ou os motivos disso: é porque existem necessidades imperiosas a serem supridas, em especial as relacionadas a mudanças e transformações, tornadas cada vez mais urgentes, na atualidade, uma vez que existem finalidades a impor e determinar toda essa cadeia causal, sendo essas finalidades a de um lugar, de um espaço, de um *locus* específico, plenamente identificado em suas narrativas: o contexto organizacional. Em geral, é a grande empresa que habita e domina o imaginário dos entrevistados. Uma síntese possível é que os sujeitos conferem ao contexto organizacional uma espécie de poder soberano, por ser o território das necessidades e finalidades, cuja complexidade envolve uma demanda constante de mudanças e transformações, impondo à Administração e ao Administrador um estado de submissão permanente.

Essa espécie de soberania conferida pelos entrevistados à organização empresarial é própria de um discurso de elevação da empresa a uma categoria de distinção na sociedade moderna, como proposto por apologistas da cultura de empresa: “a empresa é hoje, de longe, a instituição mais influente na sociedade moderna. Apenas o Estado pode a ela ser comparado em termos de poder” (RICHERS, 2005, p. 9); tipo de pensamento que permite a leitura crítica dos opositores do capital que enquadram esse tipo de representação como o discurso da empresa soberana em tempos de democracia totalitária (BERNARDO, 2004).

Para falar da empresa elevada a tal *status* institucional ou de soberania totalitária, a narrativa incorre em dimensões naturalizantes do construto histórico empresa, ao apresentá-la metaforicamente como um sistema biológico vivo que muda e que tem necessidades a serem atendidas. Novamente, trata-se de um tema que recorre ao campo administrativo desde autores clássicos como Fayol (1989), ou neoclássicos como Drucker (1975), que, conforme discutido no **Capítulo 3**, apresentavam a empresa capitalista como um organismo vivo, utilizando com frequência metáforas como as da empresa com vida próspera, empresas que enfraquecem, empresas com órgãos de visão, empresas que andam depressa, e empresas como corpo social (FAYOL, 1989); ou empresas como esqueletos, corpo, organismo, e como órgãos da sociedade, esta também tomada sistemicamente (DRUCKER, 1975).

Ao evocarem temas como *necessidades* e *mudanças* é esta mesma equiparação com organismos vivos que os entrevistados estão a fazer, mesmo que disso não se deem conta,

como corrobora Morgan (1996) ao tratar das imagens metafóricas pelas quais as organizações têm sido lidas e discursadas desde a abordagem clássica até à dita flexível: as organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos da satisfação das suas várias necessidades.

Pela lógica sistêmica, que apresenta as organizações como organismos com necessidades e que continuamente mudam, evoluem, a Administração emerge como um meio adequado para fazer tal sistema orgânico funcionar. Entretanto, o funcionamento por ele mesmo não é o fim último das organizações tomadas como organismos, são as suas finalidades ou objetivos que qualificam que necessidades atender, que mudanças realizar. Por este raciocínio, Administração e Administrador figuram sistemicamente também como meios, como instrumentos para alcance das finalidades da organização.

Retomando Drucker (1975), percebe-se o tom quase axiomático com que eleva as finalidades organizacionais a um *status* de definição da própria natureza da Administração: “Administração é muito mais uma prática do que uma ciência. Não é conhecimento, mas sim desempenho” (DRUCKER, 1975, p. 20).

### 5.5 Síntese crítica da narrativa totalizante

Da análise e discussão empreendidas, um primeiro movimento de síntese desta pesquisa de campo é que as representações dos sujeitos entrevistados integram duas concepções sobre a Administração e o Administrador, na contemporaneidade, concepções ao mesmo tempo independentes, mas que se explicam mutuamente: (i) a concepção pragmática-instrumental; e (ii) a concepção estética. A concepção pragmática-instrumental perpassa especialmente os grupos temáticos II, III e V, clarificando o que os entrevistados pensam sobre a Administração; enquanto a concepção estética se desvela especialmente no grupo temático IV e em temas do grupo temático I, expressando predominantemente suas compreensões sobre o Administrador (rever **Figura 17**, p. 209).

A concepção pragmática-instrumental encaminha para a conclusão de que os sujeitos entrevistados definem a Administração, em sentido lato, como uma ação ampla e útil para tudo e todos. Em sentido estrito, por esta concepção, eles entendem e apresentam discursivamente a **Administração como uma ação tecnológica e teleológica, que utiliza saberes múltiplos e aprendizagens cambiantes como meios para alcance das finalidades**

**do contexto organizacional mutante.** A representação que emerge de suas ideias é a do movimento. A Administração é esse movimentar-se para algo, ou em função de algo.

Pela concepção estética, eles tendem a apresentar o **Administrador como um profissional performático, quando dentro das organizações.** Tal concepção estética emerge com duas facetas. Em temas do grupo temático I, como *status*, o “belo” emerge associado à ideia de que o Administrador é aquele com posição e localização de destaque nas organizações, com merecida importância e reconhecimento, donde o lugar, o estar nesta e não noutra posição, seria o grande qualificador da sua profissão. A outra faceta estética é predominante no grupo temático IV e infere-se que ela é acionada quando da ausência da primeira, isto é, se não houver garantia do lugar, da posição, o Administrador deve “correr atrás” com um visual, estilo e perfil adequados, valorizando a dimensão da aparência como garantidora da permanência.

Retomando os resultados dos estudos anteriores que compõem a agenda de pesquisa a partir da qual esta tese foi construída (rever estudos citados no **Capítulo 1**), bem como as conclusões quanto à literatura (**Capítulo 3**), identifica-se convergências e singularidades em relação ao atual estudo de campo. A convergência que se destaca é a concepção pragmática, que emergiu nos três estudos e na literatura. No primeiro estudo, ela se desvela através da concepção da Administração como um fazer; na segunda pesquisa, o predomínio da representação da Administração como resultado; e na pesquisa atual, a ideia da Administração como uma ação tecnológica e teleológica. Na literatura, identifica-se a concepção pragmática como fulcro das argumentações na quase totalidade dos autores revisados.

A principal singularidade que por hora identifica-se é no que respeita ao Administrador. Na primeira pesquisa, predominava uma representação do Administrador ligada ao poder e controle, à figura da vigilância e punição, como aquele que faz fazer dentro das organizações, a espécie de “mão” mediadora do capitalista, como comparava Braverman (1987). Diferentemente, o segundo estudo e a atual pesquisa de campo tendem a apresentar silêncio e *performance* como os principais qualificadores do construto Administrador, em substituição ou alternativa à concepção do Administrador como controlador e vigilante. Embora na narrativa totalizante da atual pesquisa haja esparsas emergências do tema controle associado à figura do Administrador, o que predominou, tanto na segunda pesquisa quanto na atual, foi a fuga da profissão; há um vazio discursivo quase unânime sobre este profissional. Na segunda pesquisa, assim como nos estudos de Grey (1999), o Administrador simplesmente

não emerge nas narrativas; na pesquisa atual, ele aparece apenas temporariamente, isto é, em um período da carreira dos sujeitos, para depois migrar para outras ocupações profissionais.

Ao relacionar a concepção de Administração (pragmática-instrumental) e a concepção de Administrador (estética), um questionamento surge: se, nas concepções de Administração vem sempre se repetindo a dimensão operacional da mesma, o fazer, a prática, o resultado, a lógica finalista, por que, nas concepções de Administrador, há uma migração da lógica do fazer fazer para o silêncio ou para a *performance*? Seria mais compreensível pensar que, se a Administração é entendida pelos sujeitos como pertencente ao mundo das práticas, como um ofício meramente operatório e instrumental, posto que dirigido e destinado a finalidades específicas, caberia ao Administrador permanecer no papel de mediador e garantidor da execução por parte dos subordinados, para alcance das finalidades. Mas não é isto que eles identificam na realidade que os cerca, ou que projetam para suas próprias vidas. Quando dizem algo, isto é, quando ainda narram sobre o Administrador dentro de um contexto organizacional como um profissional da gerência, pouco o apresentam como o mediador que faz fazer atrelado à autoridade conferida pelo cargo; em lugar disso, ora predomina a referência a alguém que se mostra, que se faz perceber como necessário a partir de estilo e perfil pessoal próprios, ora emerge através do amálgama entre o chefe hierárquico e o gestor-líder.

Percebe-se que o capitalismo flexível traz em seu bojo caminhos de respostas para tal questionamento. Uma compreensão possível é que em tempos nos quais o novo discurso ideológico gerencialista é o da generalização ou amplificação da mentalidade administrativa para toda a sociedade, seja com o conceito de autogestão, no âmbito das organizações, ou com a disseminação da lógica do gerenciamento de todas as esferas da vida por todos, além muros organizacionais; tem-se como contrapartida dialética a desvalorização da área enquanto profissão restrita a poucos especialistas, no mesmo movimento de supervalorização da área enquanto conhecimento disseminado e acessível a todos. A Administração, ao mesmo tempo em que é valorizada como conhecimento importante para tudo e todos, também tende a se desvalorizar como profissão restrita a um universo de profissionais com *status* elevado, como o era nos tempos de ouro do capitalismo burocrático. Assim é que se pode entender os silêncios sobre o Administrador como profissional de carreira e também o aspecto performático, este último como uma alternativa para mostrar-se ainda necessário. Os sujeitos se mostram como pretensos Administradores, tentando apresentar discursivamente trajetórias profissionais que façam algum sentido em substituição ou alternativa à carreira gerencial, esta

que não se lhes apresenta mais como possibilidade, exemplificando o eu maleável, a colagem de fragmentos em incessantes ensaios do vir a ser, de que fala Sennett (2007), ao qualificar o trabalhador em tempos de flexibilidade.

Finalmente, explicitando os conteúdos discutidos agora em termos dos pares categóricos dialéticos que nortearam toda a pesquisa, um segundo movimento de síntese crítica pode ser proposto para reflexão.

Quanto ao par dialético **história-naturalização**, percebe-se na narrativa o predomínio do discurso que naturaliza diversos fenômenos que, diferentemente, são históricos em sua constituição. Pela frequência das metáforas sistêmicas orgânicas utilizadas pelos entrevistados, que também se mostraram recorrentes nos estudos anteriores que compõem minha agenda de pesquisa, e são igualmente abundantes na literatura *mainstream* revisada, identifica-se a ideológica naturalização de fenômenos sociais como, por exemplo, as organizações e o trabalho que acontece nas mesmas. Naturalizando discursivamente a empresa capitalista, que foi o tipo organizacional mais evocado pelos sujeitos, eles por conseguinte também naturalizam tudo que acontece no âmbito e entorno da mesma.

É assim, por exemplo, que eles tomam como natural e legitimam o fenômeno da mudança empresarial, mesmo que esta lhes atinja como profissionais. É neste sentido, ou nesta linha de compreensão, que os entrevistados tendem a narrar as empresas a partir do discurso das necessidades e desenvolvimento, tal qual um organismo vivo que necessita de recursos para sua sobrevivência e crescimento. A partir das necessidades empresariais naturalizadas, justifica-se que tudo que ela demanda, em razão das suas finalidades, seja naturalmente atendido, conforme exemplificado pela concepção pragmática-instrumental. Uma contradição é que estando a Administração e os Administradores atrelados ao desenvolvimento da organização, ao mesmo tempo em que se tornam promotores da ideologia empresarial, sendo por vezes seus principais agentes, eles também são reféns ou atingidos por esta mesma ideologia em suas novas versões. Tal compreensão traz implicações práticas para a vida dos próprios sujeitos, como bem exemplificam seus silêncios ou fugas do exercício profissional.

Semelhantemente, o par dialético **práxis-sistema** emerge envolto em contradições, na narrativa totalizante. Os entrevistados repetem o discurso metafórico sistêmico harmonizador para explicar o cotidiano organizacional incluindo, por exemplo, a dimensão da experiência. Neste sentido, ao contrário da experiência emergir como possibilidade de uma práxis social autêntica e espontânea, ela se desvela como práxis inautêntica, posto que tomada de maneira

coisificada para atender à demanda pragmática-instrumental da organização; isto é, a experiência é tomada por eles como algo que se adquire para uso instrumental, em lugar de algo que se vive com potencial emancipatório, além de estar associada à localização sistêmica do Administrador. Eles são administradores na medida em que se confinam funcionalisticamente na organização-sistema. Fora dela, não parece haver, para eles, a possibilidade da experiência autêntica como administradores. Será este também outro motivo das novas rotas profissionais que traçam, como professores e empreendedores, em lugar de Administradores profissionais? Em outro sentido, ao se refletir sobre a concepção estética com que apresentam o Administrador que ainda reside nos territórios da organização, não estaria também a necessidade de mostrar, de ser visto, de aparecer perante o outro, obliterando a possibilidade de uma práxis social autêntica?

Consequentemente, essas reflexões permitem também concluir que, no que concerne ao par dialético **emancipação-alienação**, tanto a forma naturalizada com que concebem as organizações e sua Administração quanto a práxis interrompida velada em uma experiência reificada, mostram-se como fenômenos intrinsecamente e subjetivamente alienantes e contraemancipatórios.

Por outro lado, percebe-se na aparente fuga da profissão uma tentativa dos sujeitos de resolverem a espécie de “esquizofrenia constituinte” da Administração e Administrador, aventada como possível fonte de estranhamento, no **Capítulo 1**. Os entrevistados resolvem tal questão como que dizendo: se a grande empresa muda, e não posso mais gozar da recompensa pelo *status* anteriormente garantido enquanto representante do capital; prefiro, agora, sair dos seus domínios. Se antes eu não me assumia como trabalho por ser vantajoso pensar e agir como se fosse capital, cumprindo o papel da mediação, agora que o *status* de tal condição já não me é garantido, adoto uma rota de fuga ou de solução para tal condição contraemancipatória: agora eu sou outro trabalho (a docência sendo o mais escolhido) ou sou realmente capital (entre aqueles já proprietários e aqueles que almejam o futuro negócio próprio); estando esta última opção fortemente imbricada no discurso ideológico do empreendedorismo contemporâneo, que a todos alcança e é reproduzido em tom também naturalizante.

Neste movimento de fuga, os entrevistados ressignificam o silêncio fundador da alienação associada à condição de Administrador: o de não se assumir como integrante da classe trabalhadora, mantendo-se historicamente como representante do capital. As possibilidades de emancipação deste profissional residem exatamente na tomada de tal

consciência, mesmo em tempos de riscos e incertezas. Assumindo-se como trabalhador, o Administrador poderá lutar pelo seu trabalho, repensando-o em novos termos, em que as dimensões pragmáticas-instrumentais que envolvem sua profissão possam ser dosadas e sempre mediadas por conteúdos substantivos e emancipatórios.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Integrante que é da minha agenda de pesquisa, esta tese encerra provisoriamente minhas reflexões sobre seu objeto de pesquisa: as concepções de Administração e Administrador, na contemporaneidade, a partir das mudanças promovidas pelo capitalismo em sua fase flexível.

Ao primeiro objetivo específico da tese – identificar as concepções do campo administrativo sobre a Administração, em tempos de capitalismo flexível –, a pesquisa de campo responde com o predomínio da concepção pragmática-instrumental, pela qual a Administração continua a ser pensada e discursada como **uma ação tecnológica e teleológica, que utiliza saberes múltiplos e aprendizagens cambiantes como meios para alcance das finalidades do contexto organizacional mutante.**

Ao segundo objetivo específico – identificar as concepções do campo administrativo sobre o Administrador, em tempos de capitalismo flexível –, a pesquisa de campo na qual se fundamenta esta tese apresenta dois importantes resultados. O primeiro diz respeito à emergência da concepção estética para apresentar o Administrador, quando vinculado às organizações. Por esta concepção, há a migração do histórico estereótipo do Administrador como controlador e vigilante para a representação do **Administrador como um profissional performático muito associado à figura do líder.** O segundo resultado, que se apresenta como o mais relevante, e que, portanto, enseja maiores investigações para melhor compreensão, é o da fuga da profissão.

Do ponto de vista da escolha do objeto e as decisões metodológicas consequentes, entendo ter sido uma escolha acertada investigar as concepções sobre os dois construtos de maneira interligada: Administração e Administrador; incitando os sujeitos, com um *mix* de técnicas qualitativas de coleta de dados, a se colocarem diante do construto Administrador a partir de suas próprias existências. Entendo, ao final desta pesquisa, que se tivesse me limitado a tentar compreender o que é a Administração para esses sujeitos, sem trazer o construto Administrador para o “centro da cena”, não teria, por exemplo, me deparado com a aparente contradição da repetição da Administração como matéria pragmática-instrumental acompanhada, agora, da fuga disso por parte dos Administradores. Semelhantemente, era possível que a dimensão estética não emergisse como qualificadora desse profissional, na atualidade. Assim, nesta pesquisa de campo, pude experienciar e reafirmar, como pesquisadora, um pressuposto básico da pesquisa qualitativa que é por vezes esquecido: os

sujeitos socializam o que pensam e sentem sobre qualquer tema quando se lhes é oportunizado falar sobre eles, “encostando” nas suas existências e em suas projeções sobre elas. Cabe aos pesquisadores qualitativos, buscar com afinco e rigor, mas sem rigidez, formas criativas de fazer isso em campo. Penso que esta é uma contribuição metodológica desta tese, registrada no **Capítulo 3** e nos **Apêndices**.

Uma outra contribuição que me propus foi de natureza teórica, ou mesmo didática, a qual entendo ter sido atendida. Trata-se do levantamento pormenorizado das concepções de parte da literatura de referência da área sobre seus principais construtos, através dos resultados socializados no **Capítulo 3**. Ao mesmo tempo que foi uma contribuição, compreendo que tal levantamento abre uma possibilidade de linha de investigação para novos estudos que considerem pertinente interrogar sobre as concepções de Administração e Administrador subjacentes ao discurso do *mainstream* da área. Isto, de fato, continua integrando minha agenda de pesquisa. Da reflexão sobre os resultados, também incluo na minha agenda de pesquisa a temática da empregabilidade de Administradores sob o capitalismo flexível. Penso haver uma demanda ainda reprimida sobre tal tema que pode ser suprida com estudos longitudinais pensados para médio e longo prazos, visando entender o que se apresenta, no mercado de trabalho, para essa categoria profissional.

Finalmente, concluo a escrita deste trabalho entendendo-a como necessária não somente como prova concreta de conclusão do meu doutoramento, mas, principalmente, porque a sua materialidade é um convite à interlocução, que, espero, seja isto que o texto desperte: o desejo de continuar conversando reflexivamente sobre o trabalho-administração e o trabalhador-administrador.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADMINISTRARE. Disponível em: <<http://www.myetymology.com/latin/administrare.html>>. Acesso em: 19 fev. 2010.

ADORNO, T. W. Introdução à controvérsia sobre o Positivismo na sociedade alemã. *In*: HORKHEIMER, M.; BENJAMIN, W.; ADORNO, T. W.; HABERMAS, J. **Textos Escolhidos**. São Paulo: Abril Cultural, 1980, p. 117-154 (Col. Os pensadores).

\_\_\_\_\_. Sobre a lógica das Ciências Sociais. *In*: COHN, G. **Theodor W. Adorno**. São Paulo: Editora Ática, 1986, p. 46-61 (Col. Grandes Cientistas Sociais).

\_\_\_\_\_. Experiências científicas nos Estados Unidos. *In*: \_\_\_\_\_. **Palavras e sinais: modelos críticos 2**. Petrópolis: Vozes, 1995a, p. 137-178.

\_\_\_\_\_. Notas marginais sobre teoria e práxis. *In*: \_\_\_\_\_. **Palavras e sinais: modelos críticos 2**. Petrópolis: Vozes, 1995b, p. 202-231.

\_\_\_\_\_. **Introdução à sociologia**. São Paulo: UNESP, 2008.

\_\_\_\_\_. (1932). **A ideia de História Natural**. Tradução de Bruno Pucci. Disponível em: <<http://adorno.planetaclix.pt>>. Acesso em: 28 out. 2011.

ADORNO, T.; HORKHEIMER, M. (1947). **Dialética do esclarecimento**: fragmentos filosóficos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1985.

AKTOUF, O. **A Administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica**: a Síndrome do Avestruz. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. Ensino de Administração: por uma pedagogia para a mudança. **Revista Organizações e Sociedade**, Salvador, v.12, n. 35, p. 151-9, out/dez, 2005.

ALBANDES-MOREIRA, L. A. **Docta Ignorantia**: sobre o que e como teoriza a teoria organizacional e administrativa prevalente. 1993. 113p. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1993.

\_\_\_\_\_. **An exploratory study on the nature of the representations of organization**: manager and management within a group of teachers of a business school. 2002. 280p. Tese (Doutorado em Administração) – École des Hautes Études Commerciales, Montreal, Quebec, 2002.

ALVENSON, M.; DEETZ, S. Teoria Crítica e abordagens pós-modernas para Estudos Organizacionais. *In*: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1998.

ALVES, M. A.; BLIKSTEIN, I. Análise da narrativa. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 403-428.

ANGRAD. Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. **Perfil e habilidades do administrador**: PHAD/1996. São Paulo: ANGRAD, 1996. Relatório de pesquisa. Disponível em: <www.angrad.com.br>. Acesso em: 05 dez. 2009.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2003a.

\_\_\_\_\_. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre a metamorfose e a centralidade do mundo do trabalho. 9 ed. São Paulo: Cortez, 2003b.

\_\_\_\_\_. **O caracol e sua concha**: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2005.

ASSOUN, P-L. **A Escola de Frankfurt**. Tradução de Helena Cardoso. São Paulo: Ática, 1991.

BATISTA-DOS-SANTOS, A. C. **Crítica das representações de organizações e administração de professores de administração e proprietários-gerentes de pequenos e médios negócios**. 2005. 158p. Dissertação Mestrado Acadêmico em Administração – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2005.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

BELLOQUIM, A.; LACOMBE, B. Administração: uma disciplina esquizofrênica. *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 6., 2003, São Paulo. **Anais**. São Paulo: FEA-USP, 2003.

BERNARDO, J. **Democracia totalitária**: teoria e prática da empresa soberana. São Paulo: Cortez, 2004.

BERNARDO, M. H. **Trabalho duro, discurso flexível**: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores. 1. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2009.

BICALHO, R. A. **Das histórias de violências em uma empresa júnior à reprodução da ideologia da administração**. 2009. Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

BICALHO, R. A.; PAES DE PAULA, A. P. Empresa júnior e a reprodução da ideologia da Administração. *In*: II Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ) da Associação Nacional dos Cursos de Pós-graduação em Administração (ANPAD), 2006, Curitiba. **Anais**. Curitiba, 2009. 1 *CD-ROM*.

BITTENCOURT NETO, E. O mal-estar da gerência. *In*: III Encontro de Estudos Organizacionais da Associação Nacional dos Cursos de Pós-graduação em Administração (ANPAD), 2004, Atibaia-SP. **Anais**. Atibaia-SP, 2004.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

BORGES, J. F.; MEDEIROS, C. R. O.; MIRANDA, R. Construção social das relações de gênero e da carreira executiva: análise semiótica da presença de estereótipos na literatura gerencialista. *In: 32º Encontro Anual da Associação Nacional dos Cursos de Pós-graduação em Administração (ENANPAD)*, 2008, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 *CD-ROM*.

BOUDON, R.; BOURRICAUD, F. **Dicionário crítico de sociologia**. São Paulo: Ática, 2002.

BRAGA, C. D.; LIMA, I. L. C. **Transformações na função gerencial: a percepção dos gestores de recursos humanos sobre o papel do gerente contemporâneo**. *In: I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR) da Associação Nacional dos Curso de Pós-graduação em Administração (ANPAD)*, 2007, Natal. **Anais**. Natal: ANPAD, 2007. 1 *CD-ROM*.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1987.

BROCKLEHURST, M.; GREY, C.; STURDY, A. Management: the work that dares not speak its name. **Management Learning**. v. 41 (1). London: Sage, 2009, p. 7-19.

CARDOSO, M. F. **Vigilância eletrônica no trabalho bancário: do controle consentido ao totalitarismo corporativo**. 2010. 148p. Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.

CARVALHO, J. L. F.; CARVALHO, F. A. A.; BEZERRA, C. O monge, o executivo e o estudante ludibriado: uma análise empírica sobre leitura eficaz entre alunos de Administração. **Cadernos EBAPE. BR**. v. 8, n. 3, art. 9, Rio de Janeiro, set., 2010.

CASTRO, C. M. A profissionalização do administrador e o amadorismo dos cursos. **Revista de Administração de Empresas**. v. 14, n. 2, São Paulo, mar/abr, 1974.

CHAMPY, J. **Reengenharia da gerência: o mandato da nova liderança**. Gerenciando a mudança na reengenharia. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

CHANDLER JR, A. D. The emergence of managerial capitalism. **The business history review**. v. 58, n. 4, 1984, p. 473-503.

\_\_\_\_\_. **Strategy and structure: chapters in the history of the American Industrial Enterprise**. Cambridge, Massachusetts: The Mit Press, 1962.

CHANLAT, J. F. **Ciências sociais e management**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHAUÍ, M. S. **O que é ideologia**. 9. ed. São Paulo: Brasiliense, 1982.

\_\_\_\_\_. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**. n. 24, set/dez, 2003.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Scrita, 1996.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Organização e Estudos Organizacionais. *In*: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1998, p. 27-57.

COVRE, M. L. M. Uma discussão teórica: ideologia neocapitalista e processo de burocratização. **Revista de Administração de Empresas**. v. 20, n. 1, São Paulo, 1980, p. 43-61.

COVRE, M. L. M. **A formação e a ideologia do administrador de empresa**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1982.

DELLANGELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. *In*: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em Administração**: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DEMING, E. **Qualidade**: a revolução da Administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DEMO, P. Dialética e qualidade política. *In*: HAGUETTE, T. (Org.). **Dialética hoje**. Petrópolis: Vozes, 1990.

DEMO, P. **Pesquisa**: princípio científico e educativo. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. *In*: \_\_\_\_\_. (Orgs.) **Handbook of Qualitative Research**. 2 ed. London: Sage Publications Inc., 2000, p. 1-28.

DESLAURIERS; J. P.; KÉRISIT, M. O delineamento da pesquisa qualitativa. *In*: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Rio de Janeiro: Vozes, 2008, p. 127-153.

DRUCKER, P. **Administração**: tarefas, responsabilidades, práticas. São Paulo: Pioneira, 1975.

FARIA, J. H.; KREMER, A. Reestruturação produtiva e precarização do trabalho: o mundo do trabalho em transformação. **Revista Eletrônica de Administração**. v. 10, 41. ed., n. 5, set/out, 2004.

FARIA, J. H. **Tecnologia e processo de trabalho**. Curitiba: Editora UFPR, 1992.

\_\_\_\_\_. **Economia política do poder**: fundamentos. v. 1. Curitiba: Juruá, 2004a.

\_\_\_\_\_. **Economia política do poder**: as práticas do controle nas organizações. v. 3. Curitiba: Juruá, 2004b.

\_\_\_\_\_. A Teoria Crítica no capitalismo contemporâneo de modernidade tardia. **Revista Espaço Acadêmico**, ano 3, n. 24, mai., 2003. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br>>. Acesso em: 6 jan. 2005.

\_\_\_\_\_. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2007.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral:** previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FONTENELLE, I. A. **Pós-modernidade:** trabalho e consumo. São Paulo: Cengage Learning, 2008 (Col. Debates em Administração).

FREITAG, B. **A Teoria Crítica ontem e hoje.** 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

FRIGOTTO, G. Prefácio. *In:* GURGEL, C. **A gerência do pensamento:** gestão contemporânea e consciência neoliberal. São Paulo: Cortez, 2003.

FUSFELD, D. R. **A era do economista.** São Paulo: Saraiva, 2001.

GANEM, A. **Karl Popper versus Theodor Adorno:** lições de um confronto histórico. *In:* XXXVII Encontro Nacional de Economia da ANPEC, 2009. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br>>. Acesso em: 17 abr. 2010.

GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som:** um manual prático. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 90-113.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social:** ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Ideia e Letras, 2007.

GERENCER. Prefácio. *In:* TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar:** como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Record, 1997.

GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. *In:* MINAYO, M.C.S. (Org.) **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

GREY, C. Management as a technical practice: professionalization or responsabilization? **Systems Practice.** v. 10, n. 6, 1997.

\_\_\_\_\_. We are all managers now; we always were: on the development and demise of management. **Journal of Management Studies.** v. 36, n. 5, sep., 1999, p. 561-585.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. **Educational Communication and Technology Journal.** v. 4, n. 30, 1982, p. 233-252.

GURGEL, C. **A gerência do pensamento:** gestão contemporânea e consciência neoliberal. São Paulo: Cortez, 2003.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia.** 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

HOBBSAWM, E. **Era dos extremos: o breve século XX (1914-1991)**. Tradução de Marcos Santarrita. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HORKHEIMER, M. Teoria Tradicional e Teoria Crítica. *In: HORKHEIMER, M.; BENJAMIN, W.; ADORNO, T. W.; HABERMAS, J. **Textos escolhidos***. São Paulo: Abril Cultural, 1980, p. 117-154 (Col. Os Pensadores).

\_\_\_\_\_.(1933). Materialismo e metafísica. *In: \_\_\_\_\_*. **Teoria Crítica: uma documentação**. Tradução de Hilde Cohn. São Paulo: Perspectiva, 1990, p. 31-58.

HOUAISS, A. **Dicionário Eletrônico Houaiss**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. 1 CD-ROM.

JAPIASSU, H.; MARCONDES, D. **Dicionário básico de filosofia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.

JAY, M. **Imaginação dialética**. História da Escola de Frankfurt e do Instituto de Pesquisas Sociais. 1923-1950. Rio de Janeiro: Contraponto Editora, 2008.

JOHNSON, A. **Dicionário de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar Ed., 1997.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista narrativa. *In: BAUER, M. W.; KILIMNIK, Z. M. **Transição de carreiras profissionais no atual contexto competitivo e de redução de empregos***. *In: 23º Encontro Anual da Associação Nacional dos Cursos de Pós-graduação em Administração (ENANPAD)*. 1999, Foz do Iguaçu. **Anais**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 *CD-ROM*.

KIM, H. N. **Do formal para o informal: executivos em trabalhos flexíveis**. 2008. Tese de Doutorado em Administração – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP/FGV), São Paulo, 2008.

KRAMER, S. Linguagem e História. *In: FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M. (Orgs.)*. **Teoria e educação no labirinto do capital**. Petrópolis: Vozes, 2001.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. 7 ed. São Paulo: Ed. Perspectiva, 2003.

LACOMBE, B. M. B. **O aluno de administração de empresas, o trabalho e a construção da carreira profissional: contribuições de um estudo na Grande São Paulo**. *In: 26º Encontro Anual da Associação Nacional dos Cursos de Pós-graduação em Administração (ENANPAD)*, 2002, Salvador. **Anais**. Salvador: ANPAD, 2002. 1 *CD-ROM*.

LAKOFF, G.; JOHNSON, M. **Metáforas da vida cotidiana**. Campinas-SP: Mercado de Letras; São Paulo: Educ, 2002.

LOMBARDI, J. C. Introdução. **Revista HISTEDBR On-line**. n. esp., Campinas, ago., 2006, p. 5-10.

MARANHÃO, C. M. S. A. **Indústria cultural e semiformação: análise crítica da formação dos administradores**. 2010. Tese de Doutorado em Administração – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

MATOS, O. C. F. **A Escola de Frankfurt**. São Paulo: Moderna, 1993.

MATTOSO, J. **A desordem do trabalho**. São Paulo: Página Aberta, 1995.

MENDES, A. M. Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. *In: \_\_\_\_\_*. (Org.) **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007a, p. 29-48.

\_\_\_\_\_. Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais. *In: \_\_\_\_\_*. (Org.) **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007b, p. 49-61.

MILLS, C. W. **A nova classe média**. 3 ed. Rio de Janeiro: Zahar Ed., 1979.

\_\_\_\_\_. **A imaginação sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar Ed., 1982.

\_\_\_\_\_. **Sobre o artesanato intelectual e outros ensaios**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2009.

MINAYO, M. C. S. Hermenêutica-Dialética como caminho do pensamento social. *In: MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F. Caminhos do pensamento: epistemologia e método*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2002, p. 83-107.

\_\_\_\_\_. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec / Rio de Janeiro: Abrasco, 2004.

MINTZBERG, H. **O trabalho do executivo: o folclore e o fato**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1986 (Col. Harvard de Administração).

\_\_\_\_\_. **Managing**. São Francisco-CA: Berrett-Koehler Publishers, 2009.

MINTZBERG, H.; GOSLING, J. Educando administradores além das fronteiras. **Revista de Administração de Empresas**. v. 43, n.2, São Paulo, 2003, p. 29-43.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, P. Atualidade de Henri Fayol. *In: FAYOL, H. Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle*. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das Organizações: evolução e crítica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

MOURA, J. B. **Totalidade e contradição: acerca da dialética**. Lisboa: Livros Horizonte, 1977.

MUHL, E. H. Crítica à racionalidade instrumental: as contribuições de Adorno e Horkheimer. *In: CENCI, A. (Org.). Ética, racionalidade e modernidade*. Passo Fundo: EDIUPF, 1996 (Série Ciência Filosofia).

MUÑOZ, B. **Theodor W. Adorno**. Teoría Crítica y Cultura de Masas. Madrid: Editorial Fundamentos, 2000.

NEPOMUCENO, L. H. **O processo ensino-aprendizagem nas pequenas e médias empresas desde o ponto de vista da Teoria Crítica**. 2005. Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2005.

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

OLIVEIRA, M. M. Metodologia Interativa: um processo hermenêutico-dialético. **Revista Interfaces Brasil/Canadá**. v.1, n. 1, 2001, p. 67-78.

OLIVEIRA, N. N. B. **Caminhos da paragerência: trajetórias, experiências e expectativas entre formandos de administração de empresas de uma universidade privada em São Paulo**. 2008. Dissertação de Mestrado em Administração – Programa de Pós-graduação em Sociologia da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

OLTRAMARI, A. P. **Carreira: panorama de artigos sobre o tema**. In: 32º Encontro Anual da Associação Nacional dos Cursos de Pós-graduação em Administração (ENANPAD), 2008, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 *CD-ROM*.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.

PATTON, Q. M. **Qualitative evaluation and research methods**. 2. ed. Newbury Park: Sage, 1990.

PAULA, A. P. P. Guerreiro Ramos: resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. **Revista Organizações & Sociedade**. v. 14, n. 40, Salvador, jan/mar, 2007, p. 169-188.

\_\_\_\_\_. **Teoria crítica nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2008 (Col. Debates em Administração).

PEREIRA, L. C. B. O Administrador profissional e as perspectivas da sociedade brasileira. **Revista de Administração de Empresas**. Fundação Getúlio Vargas. set., 1966, p. 88-110.

PETROVIC, G. Reificação. In: BOTTOMORE, T. (ed.). **Dicionário do pensamento marxista**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

PINTO, M. C. S.; LEMOS, A. H. C. **Empregabilidade dos administradores: quais os perfis profissionais que vêm sendo demandados pelas empresas?** In: 30º Encontro Anual da Associação Nacional dos Cursos de Pós-graduação em Administração (ENANPAD), 2006, Salvador. **Anais**. Salvador: ANPAD, 2006. 1 *CD-ROM*.

PIZZINATTO, N. K. Ensino de administração e o perfil do administrador: contexto nacional e o curso de Administração da UNIMEP. **Revista Impulso**. n. 26, dez., 1999, p. 173-189.

PONTE, J. R. T. Terceirização: uma abordagem crítica. *In: ARAÚJO, M. N. O.; RODRIGUES, L. C. (Orgs.) et al. Transformações no mundo do trabalho: realidade e utopias.* Fortaleza: Editora UFC, 2005, p. 85-108.

POPPER, K. R. **A lógica da investigação científica.** São Paulo: Abril Cultural, 1980 (Col. Os Pensadores).

QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do 'indizível' ao 'dizível'. *In: VON SIMSON, O. M. Experimentos com histórias de vida.* São Paulo: Vértice, 1988.

RAGO, L. M.; MOREIRA, E. F. P. **O que é Taylorismo.** São Paulo: Editora Brasiliense, 1984.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações:** uma re-conceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1981.

\_\_\_\_\_. **Administração e contexto brasileiro:** esboço de uma teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

\_\_\_\_\_. **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho.** Brasília: Conselho Federal de Administração, 2009.

RAYMUNDO, P. R. **O que é Administração.** Ed. Brasiliense, 2006 (Col. Primeiros Passos).

RICHERS, R. **O que é empresa.** Editora Brasiliense, 2005 (Col. Primeiros Passos).

SANTANA, M. W. O fetiche da novidade na administração: para onde vão os modismos? **Revista Conjuntura e Planejamento.** n. 104, Salvador: SEI, dez., 2003, p. 26-33.

SARDINHA, T. B. **Metáfora.** São Paulo: Parábola Editorial, 2007.

SARSUR, A. M.; CRUZ, M. V. G. **A função gerencial na encruzilhada: dilemas contemporâneos.** *In: VI Seminários em Administração (SEMEAD), 2003, São Paulo. Anais do VI SEMEAD.* São Paulo: FEA-USP, 2003.

SENGE, P. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENNETT, R. **A cultura do novo capitalismo.** Rio de Janeiro: Record, 2006.

\_\_\_\_\_. **A corrosão do caráter:** as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 6. ed. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 2007.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, W. C. **Apostila livre de regência.** Disponível em: <<http://aprendaregencia.blogspot.com>>. Acesso em: 6 fev. 2012.

SLATER, P. **Origem e significado da Escola de Frankfurt.** Rio de Janeiro: Zahar Ed., 1978.

STEIN, E. Dialética e Hermenêutica: uma controvérsia sobre método e filosofia. *In: Dialética e Hermenêutica* (Jurgen Habermas). São Paulo: L&PM, 1987, p. 98-134 (Apêndice).

STRAUSS, A. L. **Qualitative analysis for social scientists**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

TENÓRIO, F. G. **Tem razão a administração?** Ensaio da teoria organizacional. Ijuí: Editora Unijuí, 2004.

VAN MAANEN, J. V. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. *In: MAANEN, J. V. (Ed.). Qualitative methodology*. Beverly Hills: SAGE, 1983.

VIEIRA, M. M. F.; CALDAS, M. P. Teoria Crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. **Revista de Administração de Empresas**. v. 46, n. 1, São Paulo, 2006, p. 59-70.

VIZEU, F. **Management no Brasil em perspectiva histórica**: o projeto do IDORT nas décadas de 1930 e 1940. 2008. Tese de Doutorado em Administração – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

\_\_\_\_\_. **(Re)contando a velha história: reflexões sobre a gênese do Management a partir de (novas?) referências historiográficas**. *In: II Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ) da Associação Nacional dos Curso de Pós-graduação em Administração (ANPAD), 2009, Curitiba. Anais*. Curitiba: ANPAD, 2009. 1 *CD-ROM*.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 3. ed. Tradução de Regis Barbosa e Karen Barbosa. Brasília: Universidade de Brasília, 1994.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Documento protocolar da pesquisa: documento de apresentação



Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

---

### DOCUMENTO DE APRESENTAÇÃO

Natal, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Prezado(a) Sr.(<sup>a</sup>) \_\_\_\_\_

Por meio da presente, apresentamos a pesquisadora **Ana Cristina Batista dos Santos**, doutoranda junto a este Curso de Pós-Graduação, e cadastrada na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (CAPES/MEC). A referida pesquisadora está autorizada a tratar de assuntos concernentes a sua pesquisa sobre os conceitos de Administração e Administrador na contemporaneidade, utilizando a metodologia de entrevistas.

Sem mais para o momento, agradecemos a atenção dispensada.

Atenciosamente,

---

Prof<sup>o</sup> Doutor José Arimatés de Oliveira  
Orientador da Pesquisa

## APÊNDICE B – Documento protocolar da pesquisa: termo de consentimento

### TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, \_\_\_\_\_,  
sendo conhecedor(a) do tema e metodologia utilizados pela aluna do curso de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), consinto em participar da pesquisa conduzida pela mesma.

Entendo que toda e qualquer informação prestada por mim no decorrer da(s) entrevista(s) pode ser utilizada na escritura de relatórios referentes à pesquisa. Entendo também que as entrevistas podem ser gravadas. É acertado entre mim, signatário(a) deste termo, e a aluna, que todas as possibilidades de identificação enquanto entrevistado devem ser impedidas.

Natal, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Assinatura: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE C – Documento protocolar da pesquisa: termo de confidencialidade

### TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Pelo presente termo, a signatária, **Ana Cristina Batista dos Santos**, aluna do curso de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGA/UFRN), em fase de pesquisa de campo, compromete-se a manter as suas fontes de informação em total anonimato. Neste sentido, não fará a identificação do entrevistado na redação final dos relatórios.

Natal, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

---

Ana Cristina Batista dos Santos  
Doutoranda PPGA/UFRN

## APÊNDICE D – Instrumentos de coleta de dados: roteiros para a 1ª entrevista

**Quadro 86 – Roteiro de entrevista com elementos de história de vida (Sujeitos: administradores)**

<p style="text-align: center;"><b>Dados de caracterização:</b> Idade – Sexo – Estado Civil – Tempo de formado</p>
<p style="text-align: center;"><b>1º Momento: fase pré-universitária</b> Fale-me um pouco da sua vida estudantil antes de entrar na universidade... Por que Administração? O que te fez, o que te levou a escolher este curso?</p> <p style="text-align: center;"><b>2º Momento: fase universitária</b> Fale-me um pouco da sua vida como aluno de Administração... O que você lembra que mais gostou durante o curso? (disciplinas, estágio etc.) Por quê? O que você lembra que menos gostou durante o curso? (disciplinas, estágio etc.) Por quê?</p> <p style="text-align: center;"><b>3º Momento: fase pós-universitária</b> Na sua época de formatura, o que você pensava para a sua vida profissional? Fale-me um pouco da sua vida profissional até aqui... O que você pensa para o futuro?</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2009-2012).

**Quadro 87 – Roteiro de entrevista com elementos de história de vida (Sujeitos: alunos)**

<p style="text-align: center;"><b>Dados de caracterização:</b> Idade – Sexo – Estado Civil – Tempo de curso</p>
<p style="text-align: center;"><b>1º Momento: fase pré-universitária</b> Fale-me um pouco da sua vida estudantil antes de entrar na universidade... Por que Administração? O que lhe fez, o que lhe levou a escolher este curso?</p> <p style="text-align: center;"><b>2º Momento: fase universitária</b> Fale-me um pouco da sua vida como aluno de Administração... O que você mais gostou no seu curso até agora? (disciplinas, estágio etc.) Por quê? O que você menos gostou no seu curso até agora? (disciplinas, estágio etc.) Por quê?</p> <p style="text-align: center;"><b>3º Momento: fase pós-universitária</b> O que você pensa para a sua vida profissional depois da formatura?</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2009-2012).

**Quadro 88 – Roteiro de entrevista com elementos de história de vida (Sujeitos: professores)**

<p style="text-align: center;"><b>Dados de caracterização:</b> Idade – Sexo – Estado Civil – Tempo de formado</p>
<p style="text-align: center;"><b>1º Momento: fase pré-universitária</b> Fale-me um pouco da sua vida estudantil antes de entrar na universidade... Por que cursar Administração?</p> <p style="text-align: center;"><b>2º Momento: fase universitária e pós-universitária</b> Fale-me um pouco da sua vida estudantil nos tempos de graduando... Fale-me um pouco da sua vida estudantil nos tempos de pós-graduando... Por que ensinar Administração? Como tem sido, para você, ensinar Administração?</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2009-2012).

## APÊNDICE E – Instrumentos de coleta de dados: roteiros para a 2ª entrevista

**Quadro 89 – Roteiro de entrevista com elementos-estímulo**  
(Sujeitos: administradores, professores, alunos)

<p><b>Dados de caracterização:</b> Idade – Sexo – Estado Civil – Curso anterior? (Qual?)</p>
<p><b>Primeiro elemento-estímulo:</b> A palavra ADMINISTRAÇÃO (impressa em estilo cartaz e entregue ao entrevistado, solicitando que o mesmo fale livremente sobre a palavra)</p> <p><b>Segundo elemento-estímulo:</b> Folha em branco “Monte” o curso de Administração para mim nesta folha... (Se você pudesse decidir as disciplinas do Curso de Administração, quais seriam?)</p> <p><b>Questão de apoio:</b> Quais os motivos da escolha dessas disciplinas? E o estágio?</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2011/2012).

**Quadro 90 – Roteiro de entrevista com elementos-estímulo (Sujeitos: proprietários)**

<p><b>Dados de caracterização:</b> Idade – Sexo – Estado Civil – Formação – Tempo de empresa</p>
<p><b>Questão-estímulo:</b> Quando o Sr. pensa na Administração ideal para sua empresa, como o Sr. a imagina?</p> <p><b>Questões de apoio:</b> Como o Sr. vê a Administração da sua empresa? Quais os seus critérios para seleção de um gerente para sua empresa? O que o Sr. espera dos gerentes da sua empresa?</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

**Quadro 91 – Roteiro de entrevista com elementos-estímulo (Sujeitos: subordinados da gerência)**

<p><b>Dados de caracterização:</b> Idade – Sexo – Estado Civil – Formação – Cargo – Tempo na empresa</p>
<p><b>Questão-estímulo:</b> Como o Sr. vê a Administração nesta empresa?</p> <p><b>Questões de apoio:</b> O que o Sr. espera daqueles que administram esta empresa?</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

## APÊNDICE F – Instrumentos de coleta de dados: roteiros para a 3ª entrevista

### Quadro 92 – Roteiro da entrevista ficcional (Sujeitos de pesquisa: administradores, alunos)

**Script:**

É manhã de uma 2ª feira do mês de \_\_\_\_\_ de **2022**. Diferente do habitual, você não se dirigiu ao seu local de trabalho. Em lugar disso, você foi a um evento no Centro de Convenções da cidade. No intervalo da 1ª palestra, você aproveitou para ir ao restaurante para tomar um café. Para sua surpresa, lá você encontra um(a) ex-professor(a) dos tempos de universidade. Ele(a) também estava participando do evento. Vocês iniciam uma conversa...

**Questões de apoio:**

Qual a cidade do evento?  
Qual é o evento? Nome? Quem está promovendo?  
Qual é a palestra que você está assistindo?  
Quem é esse(a) professor(a)? Ele(a) foi seu professor(a) em qual disciplina?  
Em que ano você terminou o curso?  
Como foi a conversa?  
O que você falou para ele sobre sua vida profissional desde que se formou?  
Me fale um pouco dessa(s) experiência(s)...

Fonte: Elaborado pela autora (2009-2012).

### Quadro 93 – Roteiro da entrevista ficcional (Sujeitos de pesquisa: professores)

**Script:**

É manhã de uma 2ª feira do mês de \_\_\_\_\_ de **2022**. Diferente do habitual, você não se dirigiu para a universidade. Em lugar disso, você foi como palestrante convidado a um evento no Centro de Convenções da cidade. No intervalo da sua palestra, você aproveitou para ir ao restaurante para tomar um café. Para sua surpresa, lá você encontra um(a) ex-aluno(a) da universidade. Ele(a) também estava participando do evento. Vocês iniciam uma conversa...

**Questões de apoio:**

Qual a cidade do evento?  
Qual é o evento? Nome? Quem está promovendo?  
Qual era a sua palestra? Qual o tema? Sobre o que você falou?  
Quem é esse(a) aluno(a)? Ele(a) foi seu aluno(a) de graduação ou de pós-graduação?  
Como foi a conversa?  
O que ele(a) lhe falou sobre a vida profissional desde que se formou?  
Me fale um pouco sobre o que você achou a respeito do que ouviu do ex-aluno...

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

## APÊNDICE G

### Processo de categorização falas dos professores

**Ordem de preenchimento: da direita para a esquerda**

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
Encaixe de quebra cabeça  Paixão  Causa	Não escolha- Escolha	Não pensava em Administração Opção Resposta	<p>Aí eu tava me preparando pra veterinária. [...] Eu optei por Farmácia porque meu avô era farmacêutico, porque não tinha nenhum curso que eu queria, na época eu não pensava em administração. (P1)</p> <p>Aí eu já tava fazendo a opção também pra Administração Rural porque eu vi que eu gostava, tinha disciplinas na área de Administração que eu gosto e na área rural que eu gosto também, que a minha família tem fazenda, então eu poderia ajudar meu pai, era um curso que eu ia aproveitar até mais do que veterinária, né, no âmbito profissional, e aí eu não passei em veterinária, e passei em Administração Rural. [...] Foi mais pela família, por ter assim uma visão de poder ajudar meu pai assim na gestão na empresa, e por também por... quando eu era pequenininha eu brincava de escritório direto. (P1)</p> <p>Inicialmente eu queria fazer medicina. Eu sempre gostei um pouco dessa área de saúde. [...] Fiz para medicina, não passei, passei 6 meses fazendo um cursinho, e aí fiz a opção de novo por medicina e administração hospitalar. Me despertou o interesse, a partir daí, por administração. Minha irmã já era enfermeira, então, e a gente tinha muita conversa sobre o meio, e passei no curso de administração hospitalar na universidade estadual do ceará (UECE), e me apaixonei. (P2)</p> <p>Quando eu pergunto no primeiro dia de aula pra turma nova: por que administração? Não sei, eu escolhi por escolher. (P1)</p> <p>No âmbito profissional administração pra mim é um encaixe de um quebra cabeça que eu encontrei na minha vida. A resposta pra todos os problemas e inquietudes que eu tinha quando não entrei, não tinha ingressado na faculdade. (P1)</p> <p>Então, a administração pra mim ela sempre foi um encaixe, administração pra mim é uma paixão. (P1)</p> <p>Administração... bom, administração foi uma opção de curso, foi uma opção de profissão porque acho que abracei a causa, a luta pelo reconhecimento, do meu jeito, da minha forma, de colaboração, de reconhecimento da profissão, uma profissão necessária, uma área interessante porque a gente trabalha com, administração envolve trabalhar com coisas, mas principalmente com pessoas, que é o lado mais difícil da administração não é? (P2)</p>
Brincar de escritório  Reciclar conhecimentos  Passar conhecimento	O lócus, o contexto, continente	Organização	<p>Eu terminei o curso e como eu fiz pra gerenciar as empresas do meu pai, aí meu pai faleceu, aí eu tive que... eu peguei sozinha, o meu irmão ficava na parte produtiva e eu na parte administrativa. (P1)</p> <p>Acho que o nosso aluno de administração sai um pouco sem entender a importância da economia, e a economia ele afere diretamente nas organizações, né? (P1)</p> <p>Quando eu era pequenininha eu brincava de escritório direto. (P1)</p> <p>No décimo semestre estágio supervisionado que o aluno, eu colocaria uma regra que o aluno que comprovasse que trabalhou durante 1, 2 anos, ele estaria dispensado desse estágio, que trabalhou dentro da área de administração, seria mais pra ele estar dentro de alguma empresa, fazer algum trabalho independente de TCC, que às vezes ele vai só uma vez durante o semestre, mas que obrigasse o aluno a também a presenciar o dia a dia de</p>

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
<p>Projeção</p> <p>Ganhar espaço</p> <p>Visualizar espaço</p> <p>Patamar</p> <p>Buscar lugares mais altos</p> <p>Barganhar postos</p>			<p>uma empresa. (P1)</p> <p><b>[Você disse que se apaixonou, você lembra mais ou menos o momento que se apaixonou, o que te fez se apaixonar?]:</b> Eu acho que a partir dos primeiros trabalhos que a gente já fazia voltado pra hospital. (P2)</p> <p>Tem que ter um conhecimento do todo do que é aquele ambiente pra você poder entender como vai ser a gestão daquele ambiente. Então você não vai ser médico, mas precisa entender alguma coisa sobre. (P2)</p> <p><b>[Então você acha que o contexto muda essa profissão, muda a organização?]</b> Eu acho, né? Eu acho que por isso essa importância dessa questão da prática. Mesmo que você não leve os alunos, que o ideal é levar para dentro de uma organização, pra vivenciar o dia a dia estar em contato com esses novos conceitos. (P2)</p> <p>Fico muito feliz porque ele está trabalhando na área, em alguma empresa, e trabalhando como administrador. Essa é a minha expectativa ao encontrar esse aluno. Eu imagino que ele disse isso, que está trabalhando num cargo como gestor, em uma empresa, e está muito bem, aproveitando bem o curso que ele fez, que já está, já fez algum outro curso pra melhorar os conhecimentos na área, alguma especialização. Eu acho que deve ter sido, eu vou pensar que foi na área de gestão de pessoas, né? Eu vou pensar que foi por aí. [E ele te disse porque que ele escolheu fazer essa especialização em Gestão de Pessoas?] Eu acredito que ele vá dizer que por uma exigência da empresa onde ele trabalha, pelo cargo que ele tá ocupando ele foi trabalhar e sentiu necessidade de fazer essa especialização nessa área. (P2)</p> <p>Então, a gente não pode focar áreas específicas, porque a gente não tem como adivinhar onde é que o aluno vai trabalhar, se é terceiro setor, se é público, se é privado, onde ele vai trabalhar, então, ele tem que tá preparado pra trabalhar em qualquer organização, a gerir qualquer organização. (P1)</p> <p>eu perguntaria a ele que rumo ele tinha seguido, ele estaria como gestor de uma grande empresa, de uma multinacional, como gestor, teria seguido a carreira de... o sonho né (rs) o que a gente quer dos nossos alunos né. Ele como gestor, como o CEO de uma grande empresa, no comando dessa empresa. Estaria lá pra reciclar os seus conhecimentos, sabendo da importância de estar constantemente participando desses eventos e reciclando seus conhecimentos (P1)</p> <p>A trajetória dele foi que ele se formou em administração, como ele sempre havia comentado ele tinha vontade de entrar numa grande empresa, ele sonhava em ser gestor de uma grande empresa. Então ele se formou em administração, ficou meio em dúvida na carreira pública ou..., se envolver em concurso público, se preparar para concurso público, mas aí ele teve, recebeu o convite pra entrar numa grande empresa, como trainee, ele achou que também seria uma oportunidade que ele via projeção dentro dessa empresa. Então já fazia 10 anos que ele tava nessa empresa. E aí ele começou como trainee, passou como gerente, aí foi desenvolvendo bons trabalhos, mostrando bons resultados, aí foi recebendo os convites pra progredir dentro da empresa até chegar ao cargo que ele sempre pretendia que era como o gestor principal da organização. (P1)</p> <p>eu o conhecendo como aluno eu vi que era uma pessoa que tinha ambição, tinha interesse, procurava se desenvolver nas disciplinas então era esperado, é o aluno que eu sabia que iria encontrar mais tarde bem posicionado dentro de uma empresa. (P1)</p> <p>hoje em dia na trajetória, nessa nova geração que tá ganhando espaço muito rápido, eu achei que foi um tempo bom, em 10 anos, ele ido de um patamar mais baixo para um patamar mais alto da organização, o que até me</p>

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
			<p>surpreendeu de ele passar, de estar a 10 anos na mesma empresa, mas como lá ele teve oportunidades, por isso que ele foi ficando e nunca quis mudar para uma outra organização. (P1)</p> <p>A gente sabe que essa nova geração ela muda de empresa, ela não tá tão estável numa empresa, ela vai atrás de novas oportunidades, então como essa empresa ofereceu as oportunidades que ele pretendia, por isso que ele ficou nessa empresa, não estagnado, não estabilizado, mas é porque ela estava promovendo novas, promovendo ele dentro da organização oferecendo novos desafios. Então me surpreendeu até essa questão de ele tá há 10 anos na mesma empresa, mas é porque a empresa foi oferecendo e ele foi visualizando espaço dentro da empresa. (P1)</p> <p>O dia a dia da organização, pra ele não sair sem nunca ter vivenciado pelo menos por quatro meses o dia a dia de uma organização, pra ele não sair sem, pra quando ele entrar numa organização não ser pego de surpresa. (P1)</p> <p>Ele começou como gerente de uma área específica, depois ele passou dentro de um setor de marketing comandando todas as áreas, envolvendo todas as áreas, depois ele passou como gestor administrativo até chegar a gestor principal da empresa. (P1)</p> <p>Ele já sabia onde buscar algumas respostas e a dificuldade que ele teve foi só de adaptar, de ver que ele tinha que adaptar àquela situação, aquela teoria que ele tava tentando implementar dentro da organização. Então ele disse que o curso deu toda uma segurança pra ele, pra hoje comandar bem, e tá bem posicionado na empresa. (P1)</p> <p>Então, são profissionais de outras áreas que às vezes eles até nem entendem porque estão estudando disciplinas de administração. Mas eu procuro mostrar isso que eles estão estudando porque eles vão trabalhar em organizações, né? Então, eu acredito que essa evolução é nesse sentido, das teorias mesmo, do que é administrar hoje em relação àquele contexto anterior de quando surgiu as teorias de Taylor e Fayol, e de amadurecimento de perceber essa necessidade de trabalhar com pessoas e de ter dinâmicas diferentes dentro da organização. Então nesse aspecto eu acho que a administração evoluiu, e os cursos tentam acompanhar isso, tentam acompanhar essa dinâmica bem complexa das organizações. (P2)</p> <p>Ele tava pensando como sempre buscar né lugares mais altos, barganhar postos mais altos, ele tava pensando em entrar numa multinacional, uma empresa norte americana tava meio de olho nele, então se tivesse um convite ele disse que iria conforme a proposta, deixando sempre... com a preocupação de deixar alguém que ficasse no lugar dele nessa empresa, e manter esse bom trabalho que ele fez pra sair bem com a empresa. (P1)</p> <p>Porque logo que meu pai faleceu a gente pegou um gerente pra poder passar, meu pai não teve como passar todo o conhecimento dele da empresa pra mim, e eu era recém formada. [...] (P1)</p> <p>Eu acho que da própria história da administração que a gente estudou lá trás quando surgiu, da revolução industrial, da necessidade né mesmo de ter uma mão de obra especializada, de um contingente muito... quer dizer, antes, a evolução que eu falo mesmo nesse sentido, de ter alguém pra gerenciar aquelas pessoas naquele novo contexto que tava surgindo; das próprias teorias que antes essa coisa muito voltada pra coisa mecânica, e que essa dinâmica da organização eu acredito que forçou esses gestores a evoluírem. Quer dizer, essa preocupação que hoje se tem dessa questão de uma empresa mais humanizada, isso pra mim é uma evolução. (P2)</p> <p>Como é uma empresa ligada a marketing, a promoção, a publicidade e tudo, então o dia a dia dele é mais contato com novos clientes, manter os contatos com clientes já antigos da organização, nessa parte de controlar todas as atividades dentro da empresa, ele queria tá se envolvendo em todas as atividades, sabendo acompanhar um cliente</p>

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
			grande, ele tava acompanhando o que é que tavam fazendo pra esse cliente, ele passou que o dia a dia dele era se envolver na empresa como um todo, ele disse que o que aprendi em sala de aula não era uma gerência de mesa, então, eu gosto de tá andando na empresa, saber o que é que tá acontecendo, alguma insatisfação de algum cliente, como foi resolvido, de tá por perto acompanhando todas as operações junto, da organização. Então o dia a dia dele era mais essas atividades, e buscar novos clientes, novos fornecedores... (P1)
<p>Apaixonar</p> <p>Pilar</p> <p>Visão</p> <p>Ponta pé</p>	Amplitude	<p>Ampla</p> <p>Visão ampla</p> <p>Geral</p> <p>Não específico</p>	<p>Aí eu sempre coloco: olha, administração é um curso que por mais que você não ingresse nele querendo administração, durante o curso você passa a gostar pela importância, por ser um curso amplo, não específico como a contabilidade que você vai ver só a contabilidade. Então, eu passo muito isso que a administração que por mais que você não queira seguir a carreira de administrador, ela vai servir pra tudo na sua vida. Depois você pode até fazer um direito, se você vê que dentro da administração a área que você mais se identifica é a parte de legislação, você pode depois fazer. Então, mas o curso de administração está sempre.... Na dúvida, tente administração por essa visão geral que ele vai te dar e vai te ajudar em tudo. Administração acaba sendo importante pra tudo. Eu já tive vários alunos que vieram nessa ansiedade: não sei se eu continuo o curso. Continua porque você não vai perder. Nenhum curso você perde, conhecimento não se perde, mas administração vai te ajudar desde a sua vida pessoal até em qualquer emprego. Se você for médico, você foi abrir um consultório, você vai precisar de administração, pra tudo você vai precisar de administração. (P1)</p> <p>O que me fez também gostar do... me apaixonar pelo curso também foi isso ver um pouquinho de tudo, eu pude ver direito, eu pude ver marketing, a gente vê um pouquinho de cada teoria, e isso forma, eu acho que completa o seu. Por isso que eu gosto de administração por essa complexidade, por poder enxergar um pouquinho de cada conhecimento, não sendo tão específico. (P1)</p> <p>Como o pilar, o pilar, é ele [o administrador] que vai tá sustentando, que vai tá descobrindo, tentando desvendar as melhores formas, o que é que ele vai aplicar ali dentro daquela empresa. Então ele como algo, uma figura principal dentro dessas empresas, pra ele com essa visão mais ampla dele tentando ajudar a empresa como um todo. (P1)</p> <p>Um pouco de tudo. Que ele tenha conseguido pelo menos ter uma introdução de tudo, porque a gente sabe que dentro de uma universidade, de um curso de administração a gente não tem como dar tudo. Então, a gente não pode focar áreas específicas, porque a gente não tem como adivinhar onde é que o aluno vai trabalhar, se é terceiro setor, se é público, se é privado, onde ele vai trabalhar, então, ele tem que tá preparado pra trabalhar em qualquer organização, a gerir qualquer organização, claro que dentro de uma universidade a gente dá apenas o ponta pé inicial do conhecimento dele, e incentivar ele a buscar novos conhecimentos. Então, às vezes parece muito ele ter que conhecer tudo, mas pelo menos ele passar por todas as áreas do conhecimento que a administração envolve, eu acho importante. Não focar uma específica, mas fazer ele ter uma visão que ele saiba depois: ah! eu vi isso na faculdade, estudei isso, e ele possa dar continuidade no estudo que ele iniciou na faculdade, que ele não venha: ah! Eu não vi isso na faculdade.(P1)</p>
Gestão de sentimentos	Múltiplas Utilidades	<p>Serve pra tudo</p> <p>Vida pessoal</p> <p>Vida profissional</p>	Eu gosto de ensinar administração pela importância da administração independente de você seguir carreira de administrador ou não. Acho que a gente começa a administrar nossa própria vida, né? Então eu gosto de mostrar isso pros alunos que a administração independente de você ser administrador você tem que administrar a sua vida.

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
			<p>Então você já mostra a importância por aí. (P1)</p> <p>Administração, pra mim administração é tudo; então, como eu já disse na semana passada, tanto no âmbito pessoal como no profissional, ela vai tá te ajudando em todas essas vertentes. (P1)</p> <p>Administração pra mim é meta de vida no âmbito mais pessoal, né? Administração é meta de vida, é controle desde o meu eu até minha família através do uso de todas as teorias e técnicas da administração. (P1)</p> <p>A gente vai usar isso pro controle da nossa vida. Tanto na gestão da família como até na gestão de sentimentos também. Planejamento que é o que enfoca muito na administração é fator crucial pra sobrevivência digamos assim nesse mundo de hoje, pra que a gente consiga alcançar todos os obstáculos. (P1)</p> <p>Então, eu passo muito isso que a administração que por mais que você não queira seguir a carreira de administrador, ela vai servir pra tudo na sua vida. Depois você pode até fazer um direito, se você vê que dentro da administração a área que você mais se identifica é a parte de legislação, você pode depois fazer. Então, mas o curso de administração está sempre.... Na dúvida, tente administração por essa visão geral que ele vai te dar e vai te ajudar em tudo. Administração acaba sendo importante pra tudo. (P1)</p>
<p>Receita de bolo</p> <p>Pecando</p> <p>Lapidando</p> <p>Visualizando espaço</p>	<p>Mudança</p>	<p>Mudança, transformação, Adaptação</p>	<p>Administração é mudança, é transformação, é planejamento, é controle, né? Tudo que você consiga fazer pra alcançar algo a gestão ela tá envolvida dentro desse caminho pra alcance dos objetivos. (P1)</p> <p>No passado, mais uma resposta aos problemas da época, tentando resolver de uma forma é... mais racional. No presente, de uma forma... mais tentando pegar aquilo que foi desenvolvido no passado e tentando se adaptar aos dias de hoje, e no futuro, mais como coloca a teoria do caos, a complexidade, onde nós não temos que achar soluções e sim nós temos que achar inquietações pra chegar e resolver o problema. Então, eu vejo a administração com uma transformação muito grande entre passado, presente, e pro futuro. A forma não como... não como as ciências exatas onde a fórmula que você descobriu no passado você vai tá usando nas outras décadas, outros séculos, a administração ela tem uma transformação muito grande, você não consegue seguir uma regra de administração, a teoria ela vem apoiando justamente pra mostrar, essa forma foi testada, dá certo, vamo tentar outra mas não obrigatoriamente vai dar certo daquela forma como foi fixada. Então, tem uma transformação muito grande entre passado, presente e futuro. (P1)</p> <p>Positiva, positiva, positiva! Justamente pra gente não tá sempre aplicando o mesmo modelo, e sim inventando e reinventando esses modelos onde uma teoria nunca acaba, ela não... ou seja, não consegue esgotar, até afirmar assim dá certo. A teoria motivacional a que mais se aplica é essa. Uma teoria vai tá sempre contradizendo o que a outra diz. E é isso que eu gosto da administração. É isso que você nunca tá, nunca vai dizer sempre eu vou fazer uma receita de bolo, sempre vai ser dessa forma que vai dar certo. Na administração não, é sempre uma uma como é que a gente diz, é sempre um desafio, porque a pessoa não sabe como vai dar certo. A forma como você faz gestão numa empresa, a outra empresa o mesmo segmento, o mesmo tamanho, o mesmo tudo, mas gestão completamente diferente. E é isso que eu gosto. Vai gerando desafios e não tem aquela rotina, em administração não tem tanta rotina, cada dia é um dia novo, uma coisa nova que você aprende, que você aplica. (P1)</p> <p>eles estão pecando tanto, cometendo erros tão banais, que na administração a gente não acha respostas, mas a gente acha os questionamentos pra tentar chegar nas soluções. Então, no geral, assim eu vejo administração como, não seria a solução de problemas, a solução dos problemas é muito complexo falar, mas pelo menos um</p>

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
			<p>princípio das soluções dos problemas no geral. (P1)  Fazer com que eles (alunos) entendam e repassem isso pra dentro das organizações. Então essa nova visão, não desmerecendo tudo aquilo de métodos e técnicas que são necessárias, mas como aplicar isso dentro desse novo contexto organizacional, de mudança constante. (P2)  <b>[Ele te falou se ele mudou a forma dele administrar ao longo desses 10 anos ou se foi mantendo a mesma forma de administrar?]</b> Ele disse que foi mudando conforme as necessidades, conforme as necessidades ele foi adaptando, mas muito mais melhorando a sua forma, lapidando um pouco a sua forma de gerenciar do que uma mudança radical, como eu saí da faculdade, a visão que eu tinha de uma empresa, foi só melhorias nessa visão, mas nada de eu aprendi assim, e agora eu tive que mudar, eu transformei, eu fiz uma reengenharia no meu processo de gestão. Não. Ele disse que foi mais uma adaptação, uma melhoria nos seus processos, uma adequação às novas necessidades que foram surgindo durante esses 10 anos, cenário das organizações, do que uma mudança radical no seu processo. (P1)  A gente sabe que essa nova geração ela muda de empresa, ela não tá tão estável numa empresa, ela vai atrás de novas oportunidades, então como essa empresa ofereceu as oportunidades que ele pretendia, por isso que ele ficou nessa empresa, não estagnado, não estabilizado, mas é porque ela estava promovendo novas, promovendo ele dentro da organização oferecendo novos desafios. Então me surpreendeu até essa questão de ele tá há 10 anos na mesma empresa, mas é porque a empresa foi oferecendo e ele foi visualizando espaço dentro da empresa. (P1) mas eu não tentava adaptar aquela complexidade do momento, da situação nas teorias do livro, mas como ele disse: toda a base que o curso deu ajudou ele a solucionar todos os problemas que vinham, é como se ele já tivesse os caminhos mais ou menos traçados. Ele disse que via colegas dele que comandava outras empresas, que não tinham base de administração, então tinham dificuldades. (P1)</p>
Alavancada  Confiança que deposita  Crescer	Finalidades	Resultado Objetivo	Administração é mudança, é transformação, é planejamento, é controle, né? Tudo que você consiga fazer pra alcançar algo a gestão ela tá envolvida dentro desse caminho pra alcance dos objetivos. (P1) Eu vejo como uma alavancada, algo assim que impulse pra busca de um resultado. (P1) Ele acha que é mais o acreditar em seus colaboradores, a confiança que ele deposita e acreditar que aqueles colaboradores é que ajudam a empresa a desenvolver, a fa... a conseguir chegar onde a organização... alcançar seus objetivos. Então, essa gestão participativa, resolver tudo junto, acreditando que eles possam, que os colaboradores possam chegar a uma boa solução. Então, acho que isso, essa forma de gestão dele participativa ajuda ele. (P1) Então já fazia 10 anos que ele tava nessa empresa. E aí ele começou como trainee, passou como gerente, aí foi desenvolvendo bons trabalhos, mostrando bons resultados, aí foi recebendo os convites pra progredir dentro da empresa até chegar ao cargo que ele sempre pretendia que era como o gestor principal da organização. (P1) A questão da existência de cultura e clima dentro das empresas parecia uma coisa fictícia, uma utopia, e eu fiquei morta de satisfeita, né? porque como eu passei a gostar muito dessa área, então a gente também tem visto isso que as organizações estão se preocupando, que esse trabalho com a cultura da organização, com o ambiente da organização, influencia nos resultados. (P2) O que ele fez pra crescer? Ele se empenhou mesmo em fazer com que a empresa percebesse o potencial dele, né?

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
			sendo um bom profissional, aplicando os conhecimentos que ele tem, dando os resultados pra empresa com ideias também, levando ideias que a empresa viu que ele estava preparado pra ocupar aquele cargo. (P2) Você sabe que no ambiente de trabalho tem pessoas mais interessadas, tem outros que realmente conseguem captar os objetivos da organização com mais facilidade, outros não, são mais individualistas né? (P2)
O cabeça Enxergar Visão geral Visão técnica Pecam Passar conhecimento Trabalhar as emoções Administrar conflitos Abraçar a causa Elenco	Vários saberes e fazeres	Parte técnica Parte recursos humanos Conhecimento(s) Pessoas	Da administração dar essa visão geral, né? Eu acho que sempre o cabeça sendo um administrador ele pode enxergar de uma forma mais geral. Quando não tem essa visão geral acho que são mais técnicos pra solução dos problemas. Eu ainda acredito que o administrador ele estando no comando geral ele vai dar uma visão mais geral, por isso que acho importante essa figura da administração nessa visão técnica. Que empresas sendo gerenciadas por engenheiros que tem uma visão boa técnica, mas pecam na parte de recursos humanos, competências humanas, competências interpessoais, intrapessoais, que em administração a gente já tem um pouco desse conhecimento, e eles não têm tanto quanto deveriam ter, mas por causa da parte mais dessa parte técnica. (P1) Desde a questão de relações com subordinados dentro da empresa, que não entendia como é que ele conseguia uma relação de amizade com os subordinados e eles não conseguiam essa mesma relação, tinham dificuldades de manter essa relação de amizade e achavam que tinham que manter uma posição mais de poder, até de um conhecimento mais técnico da organização, conhecimento mais conceitual também de entender um pouquinho de cada setor dentro da própria organização, porque ele disse como o curso já me dá essa visão ampla da organização, então, eu consigo compreender cada setor e ele via assim colegas dele, ele via que engenheiros que vinham do setor de produção e entravam na empresa e tinham dificuldade de se relacionar com a parte de marketing, de entender com a parte de finanças, e ele não tinha essa dificuldade. (P1) Porque logo que meu pai faleceu a gente pegou um gerente pra poder passar, meu pai não teve como passar todo o conhecimento dele da empresa pra mim, e eu era recém formada. [...] (P1) <b>[Sobre as pessoas como lado mais difícil da administração...]</b> Porque o material propriamente dito a gente consegue ter um controle maior, o recurso financeiro faz aquele planejamento e tal, a questão dos materiais mesmo, equipamento, mas pessoas é muito mais difícil porque entra a questão da personalidade de cada um, de você tentar minimizar aqueles conflitos que a gente sabe que existem em toda equipe de trabalho, as pessoas não são iguais. Você sabe que no ambiente de trabalho tem pessoas mais interessadas, tem outros que realmente conseguem captar os objetivos da organização com mais facilidade, outros não, são mais individualistas né? E a gente tem visto hoje a preocupação das empresas é procurar buscar pessoas que saibam trabalhar em equipe, tem pessoas que não sabem trabalhar em equipe, só... são individuais mesmo. Então, eu acho que torna difícil, mas ao mesmo tempo fascinante isso, de você conseguir fazer com que as pessoas acreditem em você, já que você está ocupando um cargo ali de liderança, você também ter essa capacidade de saber conversar com as pessoas, de ser imparcial, de motivar as pessoas, é preciso que você também esteja motivado e às vezes você não está, mas não pode passar isso pra elas. E, principalmente, conseguir fazer com que as pessoas se sintam bem naquele ambiente de trabalho, e não é só um, é uma equipe como um todo, é tentar ter essa facilidade... não sei facilidade não é bem o termo que eu quero usar, é ter essa perspicácia de saber conhecer um pouco de cada um pra tentar entender naquele momento que ele não está bem. Saber que tem horas que você vai chamar mesmo a atenção porque não está fazendo o que deveria ser feito, não está trabalhando de forma correta, sabe que as reações vão ser diferentes.

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
			<p>Eu sempre digo que é a história do ônus e do bônus, né? É muito bom mas você sabe que em determinadas..., você não vai conseguir agradar a todos o tempo todo. Então trabalhar com essas emoções, com essas reações, é o grande desafio, acredito, da administração. (P2)</p> <p><b>[E como é ser gestora?]</b> É difícil, né? É difícil porque a gente lidar com pessoas não é nada fácil. Embora seja, embora nós estejamos ali trabalhando com os nossos colegas professores, todos eles ou pelo menos a maioria deles formados em administração, mas no dia a dia é diferente né? [...] Eu digo que o maior problema da administração é justamente esse, essa questão dos conflitos, da gente saber administrar esses conflitos. (P2)</p> <p>Administração... bom, administração foi uma opção de curso, foi uma opção de profissão porque acho que abracei a causa, a luta pelo reconhecimento, do meu jeito, da minha forma, de colaboração, de reconhecimento da profissão, uma profissão necessária, uma área interessante porque a gente trabalha com, administração envolve trabalhar com coisas, mas principalmente com pessoas, que é o lado mais difícil da administração não é? (p2)</p> <p>Eu vejo que essa visita abre um espaço em dois momentos diferentes, né? O fato de ter esse elenco, o fato de a gente trabalhar com essas diversas áreas do saber proporciona essa abertura pra profissionais de outras áreas ingressarem no nosso ramo de trabalho. Isso é um aspecto. O outro lado é que essa abertura faz com que a gente tenha essa possibilidade de ter um conhecimento maior porque a gente não pode se prender só a uma área específica. Ao mesmo tempo isso faz com que o bom gestor... por que é que faz com que pessoas que não têm tanto conhecimento nessa área sejam bem sucedidas? Porque aí eles têm aquela maturidade de buscar pessoas nas áreas específicas pra lhe auxiliar. Então, isso também... quer dizer, a gente tem um conhecimento que não é tão profundo lá na psicologia, mas a gente percebe que naquele momento a organização está precisando, então a gente vai buscar esse profissional. Então, tem esse outro lado também do gestor ter essa maturidade que aquele conhecimento que ele tem na área... e ele de repente pode se aprofundar, a gente tem administradores, pessoas que fazem administração em direito, fazem administração em psicologia, porque dependendo da sua atuação e da sua vontade mesmo de aprender, e de se tornar um profissional cada vez melhor dentro daquilo que ele tá trabalhando, ele vai se aprofundando nesses conhecimentos. Então, eu acho isso muito bom. (P2)</p> <p>já que nós administradores nós administramos recursos financeiros, administramos pessoas e materiais, se a gente não tiver esse princípio de ética e de justiça, a gente cai nesses problemas que a gente assiste aí, favorece a uns e a outros não. (P2)</p>
	Experiência	Vivência Experiência Prática	<p>Porque logo que meu pai faleceu a gente pegou um gerente pra poder passar, meu pai não teve como passar todo o conhecimento dele da empresa pra mim, e eu era recém formada. [...] <b>[Ele tinha alguma formação?]</b> Não, não, não tinha, era mais na base da experiência, vivência mesmo, né? (P1)</p> <p>O dia a dia da organização, pra ele não sair sem nunca ter vivenciado pelo menos por quatro meses o dia a dia de uma organização, pra ele não sair sem, pra quando ele entrar numa organização não ser pego de surpresa. (P1)</p> <p>E não é só o conteúdo de administração que está ali no livro, mas as experiências que a gente vivencia, seja através de leituras, seja através do que a gente passa pelo dia a dia até nessa função de administrador. (P2)</p> <p><b>[Então você acha que o contexto muda essa profissão, muda a organização?]</b> Eu acho, né? Eu acho que por isso essa importância dessa questão da prática. Mesmo que você não leve os alunos, que o ideal é levar para dentro de uma organização, pra vivenciar o dia a dia estar em contato com esses novos conceitos. (P2)</p>

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
<p>Aplicar modelo</p> <p>Aplicar conhecimento</p> <p>Adquirir conhecimento</p>	Tecnologia	Aplicar	<p>Positiva, positiva, positiva! Justamente pra gente não tá sempre aplicando o mesmo modelo, e sim inventando e reinventando esses modelos onde uma teoria nunca acaba, ela não... ou seja, não consegue esgotar, até afirmar assim dá certo. [...] Em administração não tem tanta rotina, cada dia é um dia novo, uma coisa nova que você aprende, que você aplica. (P1)</p> <p>Eu assim considero que elas precisam... são todas assim nessas áreas, indiscutivelmente necessárias para a Administração. O que eu vejo que se torna relevante aqui é mostrar porque é que Filosofia é importante pra Administração. Porque é que Sociologia... às vezes os alunos reclamam muito por isso. Sociologia pra que? Onde é que eu vou aplicar Sociologia? Onde é que eu vou aplicar Psicologia? Então, eu vejo que essas disciplinas, por exemplo, psicologia, sociologia, filosofia, questão da ética e até do direito, hoje são extremamente importantes, pra esse contexto que a gente vive hoje das organizações, que devem ser organizações que estão preocupadas com a questão do respeito aos direitos humanos, que a gente tem classe de trabalhadores mais conscientes, politizada, que busca mais os seus direitos trabalhistas. Então, é preciso que o gestor esteja preocupado com isso. Então são áreas que eu considero bem importantes também. E as específicas porque cada um vai se direcionar mais pra sua área mais específica. Eu vou trabalhar mais com pessoas, Gestão de Pessoas. Eu gosto mais do marketing mesmo. Gosto mais de Finanças, que a gente sabe que é uma minoria, que a gente sabe hoje no curso. Então, é... eu acho que todas são importantes a partir do momento que a gente sabe trazer o conteúdo daquela disciplina para a Administração. (P2)</p> <p>Fazer com que eles (alunos) entendam e repassem isso pra dentro das organizações. Então essa nova visão, não desmerecendo tudo aquilo de métodos e técnicas que são necessárias, mas como aplicar isso dentro desse novo contexto organizacional, de mudança constante. (P2)</p> <p>Ele tava muito feliz, por isso que ele disse que tava lá participando do evento, porque ele queria adquirir novos conhecimentos pra aplicar dentro da empresa, tinha essa preocupação de tá se renovando sempre, pra passar, tava com alguns companheiros dele de empresa, os subordinados dele que ele mostrou também a importância de participar desse evento e tudo. Ele disse que sempre que possível ele, apesar do corre corre da posição que ele ocupa dentro da empresa, mas ele acha que tem que participar desses eventos. Sempre que possível ele participa desses eventos. (P1)</p> <p>Como o pilar, o pilar, é ele [o administrador] que vai tá sustentando, que vai tá descobrindo, tentando desvendar as melhores formas, o que é que ele vai aplicar ali dentro daquela empresa. Então ele como algo, uma figura principal dentro dessas empresas, pra ele com essa visão mais ampla dele tentando ajudar a empresa como um todo. (P1)</p>
<p>Lapidar</p> <p>Visão</p>	Necessidades	Necessidade(s)	<p>É trabalhando, o dia a dia dele, as necessidades que vão fazendo que ele vá desenvolvendo as áreas necessárias. Mas, pelo menos assim o básico ele viu e está preparado pra continuar esse estudo ou numa especialização, numa pós graduação, ou a leitura de um livro aprofundando aquele assunto conforme as necessidades do dia a dia, os desafios do trabalho dele profissional. (P1)</p> <p>então, eu tive disciplinas mais da área, mas não com os assuntos emergentes, porque eu acho que de uns 10 anos pra cá dentro da organização eles foram importantes tratar, pela valorização do colaborador, a questão do desenvolvimento interpessoal, de treinamento, né? que é cada vez mais necessário dentro da organização, então</p>

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
			<p>seria mais pela necessidade de hoje, presente. (P1)</p> <p>Porque a gente tem que olhar muito mais na necessidade de mercado do que na reali... do que às vezes o que a gente tem de professor, muito mais na necessidade. (P1)</p> <p><b>[Ele te falou se ele mudou a forma dele administrar ao longo desses 10 anos ou se foi mantendo a mesma forma de administrar?]</b> Ele disse que foi mudando conforme as necessidades, conforme as necessidades ele foi adaptando, mas muito mais melhorando a sua forma, lapidando um pouco a sua forma de gerenciar do que uma mudança radical, como eu saí da faculdade, a visão que eu tinha de uma empresa, foi só melhorias nessa visão, mas nada de eu aprendi assim, e agora eu tive que mudar, eu transformei, eu fiz uma reengenharia no meu processo de gestão. Não. Ele disse que foi mais uma adaptação, uma melhoria nos seus processos, uma adequação às novas necessidades que foram surgindo durante esses 10 anos, cenário das organizações, do que uma mudança radical no seu processo. (P1)</p> <p>É... em relação ao curso que eu fiz, por exemplo, questão de cultura organizacional a gente não trabalhava. Eu não tive essa nem como optativa, disciplina relacionada a questão de cultura organizacional, clima organizacional, empreendedorismo, administração de serviços. Na minha época a gente não trabalhou com essas disciplinas. Sistemas de informação empresarial <b>[E por que que você trouxe essas disciplinas pro teu currículo?]</b> Porque eu vejo, pelo que eu tenho lido, como uma necessidade, né? (P2)</p>
	Concorrência	Outros profissionais	<p>Então, nesse momento é difícil ensinar administração. A gente conseguir mostrar por aluno que ele vai ter uma atuação no mercado, porque é uma área que você tem profissionais de outras áreas trabalhando como administrador. Então, nesse momento se torna difícil trabalhar a administração. Mas a gente procura levar os alunos pras empresas, pra fazer visita, a gente tem procurado fazer isso dentro do curso. (P2)</p>
Abraçar a causa  Luta	Valorização	(Des)valorização Importância Reconhecimento	<p>E eu tive professores que eram da área e que mostravam pra gente a importância de ter um administrador no hospital, nas clínicas, embora já deixasse muito claro pra gente que era difícil, essa conscientização, como eu vejo ainda hoje de você ter um profissional de administração no seu lugar, porque é diferente. (P2)</p> <p>Então essa talvez seja a maior dificuldade porque a gente tem sempre que provar que nós não fazemos um curso de quatro anos em vão, né? A gente realmente sabe como trabalhar com as pessoas da melhor forma possível, né? através de, tem dinâmicas né? técnicas que a gente estuda e que a gente sabe que é melhor pra trabalhar em grupo, por exemplo. Então como a questão da organização, sistemas e métodos, como organizar a estrutura melhor, de forma racional, então isso aí são questões que hoje a gente tem que tá sempre provando pras pessoas da importância da profissão. E eu me animo por outro lado porque nós temos muitos alunos que são de Petrobras, BB, CEF, e anteriormente esses alunos faziam o curso às vezes até, alguns por vocação, outros por fazer, e hoje já é uma exigência, quer dizer, tem uma pontuação a mais, tem um valor a mais aquele profissional que está fazendo o curso na área de gestão. Então também tem esse ponto positivo que a gente percebe na evolução da nossa profissão. (P2)</p> <p>Administração... bom, administração foi uma opção de curso, foi uma opção de profissão porque acho que abracei a causa, a luta pelo reconhecimento, do meu jeito, da minha forma, de colaboração, de reconhecimento da profissão, uma profissão necessária. (P2)</p> <p>Aí eu sempre coloco: olha, administração é um curso que por mais que você não ingresse nele querendo</p>

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
			<p>administração, durante o curso você passa a gostar pela importância, por ser um curso amplo, não específico como a contabilidade que você vai ver só a contabilidade. Então, eu passo muito isso que a administração que por mais que você não queira seguir a carreira de administrador, ela vai servir pra tudo na sua vida. Depois você pode até fazer um direito, se você vê que dentro da administração a área que você mais se identifica é a parte de legislação, você pode depois fazer. Então, mas o curso de administração está sempre.... Na dúvida, tente administração por essa visão geral que ele vai te dar e vai te ajudar em tudo. Administração acaba sendo importante pra tudo. (P1)</p> <p>a gente percebe até pelas estatísticas o crescimento do número de cursos de administração. Claro que como tudo tem um lado positivo e negativo desse crescimento, né? mas de qualquer maneira é uma profissão hoje que se tornou muito mais visível do que há vinte cinco anos atrás, né? As pessoas há vinte e cinco anos atrás perguntavam muito mais: administração pra que? Isso tem mercado? Vai fazer o que quando se formar? Tem mercado? Tem espaço? Principalmente sendo mulher, principalmente sendo mulher. (P2)</p> <p>Na tua opinião, uma pessoa não formada em administração consegue dar conta...</p> <p>Essa é a grande polêmica né hoje? [...]Eu acredito que em determinadas áreas, por exemplo, na área de gestão de pessoas você tem excelentes psicólogos que trabalham como gestores em determinadas empresas, a gente não pode negar isso. O que eu vejo é que para gerenciar uma empresa como um todo, eu acho que é essencial o administrador. Eu acho que em determinadas áreas tem que ter ainda o administrador sim, e até que não seja um administrador, ele seja de outra profissão, mas que ele tenha assessoria de administradores. Aí eu acredito que dê certo, mas sem ter um administrador, mesmo que esteja ali lhe assessorando, eu acho que hoje é difícil, por conta dessa questão da competitividade mesmo. É tanto que esses profissionais de outras áreas você encontra ou fazendo um segundo curso – Administração – ou indo para uma especialização na área de administração. Então, eu sou uma defensora disso, que tenha o máximo possível de profissionais formados em administração. (P2)</p> <p>E uma área difícil de atuação também pelo que a gente já discutiu na outra entrevista, né? Polêmica em função da área de atuação de outros profissionais que ocupam também esse espaço do administrador, é uma área que envolve né... interdisciplinar, que envolve muitas outras disciplinas não só específicas da área de administração, e que eu acredito que é através dela, dessa área que a gente consegue ter organizações bem sucedidas, sejam públicas ou privadas. (P2)</p> <p>A causa no sentido da gente fazer com que os alunos acreditem na profissão, não fazer um curso simplesmente pra ter uma graduação, mas que tem um mercado de trabalho que precisa dele (P2)</p>

## APÊNDICE H

### Processo de categorização falas dos alunos

#### Ordem de preenchimento: da direita para a esquerda

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
	Motivos na entrada do curso  (escolha da Administração)	Terminar o curso  Não saber o que quer  Opção da mãe  Me escolheu	<p>E foi aí [quando cursou 1 semestre de computação], eu disse: eu vou fazer administração, eu vou terminar o curso, vou fazer uma pós-graduação em tecnologia da informação, um mestrado, um doutorado, e vou ficar na minha área, mesmo sendo administrador. (Dan)</p> <p>Foi um momento muito conturbado, na expressão da palavra, porque eu até os últimos minutos eu não sabia o que de fato eu queria, foi um problema pra mim porque ficava painho de um lado querendo que eu fizesse Direito, mainha já era compreensiva, dizia que eu pensasse, que eu fizesse o que queria. [...] terminei optando por Direito. Fiz meu primeiro vestibular pra Direito com 16 anos. Cheguei a ficar na 7ª suplência, mas eu digo muito: Deus sabe o que faz, né? porque não passei, fui morar 1 ano em Natal, fazer cursinho em Natal por 1 ano, no caso pra tentar Direito novamente. Mas enquanto eu fui, nesse 1 ano que fui morar lá eu tinha menos certeza do que é que eu queria. As coisas só foram se complicando. E a opção por Administração foi da minha mãe, posso dizer que nunca se meteu nisso, mas ela achava Universidade X a pouco tempo tinha se tornado universidade federal, e ela dizia assim: minha filha olha os cursos da Universidade X, universidade federal, uma universidade tão boa. E da grade curricular que existia na Universidade X Administração foi o que eu achei que mais se aproximaria de mim (Mari)</p> <p>Administração me escolheu, né? não fui eu que escolhi ela. Isso aí é uma coisa que é bem marcante assim, bem fato na minha cabeça (Mari)</p> <p>Mas tem muita gente que diz que o curso de administração é pra quem não sabe o que quer. Eu já escutei algumas pessoas me dizerem isso, que o curso era um curso que é pra pessoas que não sabem o que quer. Eu entrei dessa forma, não sabia o que queria, mas eu acho que você tem que se encontrar. (Mari)</p>
<p>Bagagem</p> <p>Montar empresa</p> <p>Cargo mais baixo</p> <p>Deixar morrer o aprendizado</p>	<p>Desejos na saída (vida profissional como Administrador)</p> <p>Destinos profissionais</p>	<p>Área de tecnologia</p> <p>Como administrador</p> <p>Ter o técnico</p>	<p>Minha vida pós-formatura eu sonho, no caso eu já venho falando, que é na área de tecnologia, no caso eu penso que, eu que... eu desejo, eu quero né? quando eu terminar o curso eu já fazer uma especialização, uma pós-graduação na área de tecnologia pra me aprimorar. Hoje eu comecei... eu tava trabalhando, saí da empresa, mas agora eu já estou estagiando em outra empresa que, na área informática, eu estou estagiando numa empresa na área de informática, e esse ano eu termino o curso de técnico em informática, que eu faço um curso de técnico em informática no CEFET, e esse ano eu termino e vou ter um diploma de técnico realmente, então, durante esse período, eu antes de me formar, eu vou tá trabalhando como técnico, adquirindo a bagagem de administração, e pós-formatado eu quero realmente trabalhar na área de tecnologia,</p>

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
<p>Empresa enxuta</p> <p>Corpos organizacionais</p> <p>Ritmo da empresa</p>			<p>mas como administrador, não como técnico, porque o técnico eu não quero sempre pra minha vida ser um técnico, um sim.... um simples técnico de informática, eu penso mais, eu quero ser um administrador de ... mesmo que não seja de tecnologia, mas, como eu vou ter um conhecimento de tecnologia, eu posso eu mesmo aplicar na empresa que eu possa ser um administrador de tec... na parte de tecnologia. E porque a tecnologia nós sabemos que ela influencia em tudo, então eu mesmo sendo um administrador de uma empresa eu posso fazer tanto o que aprendi na universidade, como administrar realmente, e aplicar a tecnologia dentro da empresa, que é essencial pra mim, quero ser, quero realmente pós-formado trabalhar na área de administração da tecnologia da informação. (Dan)</p> <p>e a empresa ela quer uma pessoa que tenha os dois, tanto a parte técnica quanto a parte de teoria da administração realmente, porque em tudo você tem que aplicar a administração. E ele me falou que até lá onde ele trabalha, ele disse que o que pesou pra ele entrar foi o fato de ele estar cursando administração e ter um técnico. (Dan)</p> <p>Bem, eu contei pra ele que o que ele me disse quando nós estávamos ainda no segundo período, que ele me falou que essa área que eu queria seguir né? que é minha área, vai ser bastante, iria ser bastante proveitoso futuramente, porque eu iria ser um administrador com a área de tecnologia e as empresas iam precisar bastante. E foi justamente o que aconteceu, em 2022, hoje, essa data, eu sou um administrador de tecnologia de uma empresa, e tô aplicando a parte de administração, algumas coisas que eu vi na faculdade, e também com a experiência do dia a dia e fazendo que eu sempre quis, sempre gostei, e realmente o mercado para administrador de tecnologia da informação está bastante amplo, com um dos melhores salários do mercado. [...] aí já estou nessa empresa exatamente... assim que eu me formei eu já passei um ano, quase dois anos fazendo MBA, já estou há seis anos, quase seis anos nessa empresa. (Dan)</p> <p>Pro futuro em termos de carreira... Bem eu falei que o meu futuro em termo de carreira é eu quero seguir ainda algum tempo sendo administrador de TI, mas eu ainda tenho algo que eu ainda quero alcançar que é ser, ter minha própria empresa, que é ser um empreendedor realmente. Passar algum tempo no mercado como colaborador na empresa, funcionário, mas vou chegar a um tempo em que eu vou querer montar minha própria empresa. Ser... ser um próprio empreendedor, ser um empresário realmente da minha própria empresa. [...] Eu vou trabalhar num projeto, trabalhando num projeto durante uns... nós estamos em 2022, daqui pra, entre uns 6 a 8 anos, porque eu acho que pra você ter, montar uma empresa realmente que não seja só de passagem (Dan)</p> <p>eu só não quero parar, porque eu tenho o exemplo de uma amiga minha, formada, sentada do meu lado, sendo assistente administrativa, ganhando pouco, e eu olho pra aquilo dali todos os dias e eu digo que não acontecer aquilo comigo, eu não vou deixar que aconteça aquilo comigo, não vou me acomodar, não vou parar, porque é um medo que eu tenho, meu Deus, não quero terminar dessa forma, estudei tanto, batalhei tanto, não quero</p>

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
			<p>morrer assim. [...] Quero tentar ainda uma carreira acadêmica. [...] No momento eu só sei de uma coisa: que vou estudar porque é o único caminho que eu vejo pela minha frente, é estudar pra concurso, batalhar pela minha especialização, eu tô meio que traçando metas no momento. Tentando me organizar dessa forma. (Mari)</p> <p>Aí eu ia dizer que eu estava trabalhando. Com certeza nesse tempo eu já vou ter meu mestrado. Já tinha terminado meu mestrado já. Porque eu tinha terminado o meu mestrado acho que ligado a Cultura Organizacional ou a Gestão Estratégica, tinha terminado meu mestrado em Estratégia, e que eu estava lecionando também, como ela. Que eu tinha passado num concurso recentemente e estava lecionando, na Universidade x, por sinal. [...]E ela estava lá pra participar desse evento também, como eu estava. E começamos a conversar sobre algumas coisas, sobre a faculdade, sobre a carreira de professor... eu disse a ela que chegou o momento em que eu tive que decidir entre trabalhar ou ir atrás do meu mestrado, e eu tinha optado em ir atrás do meu mestrado. (Mari)</p> <p>mas lá também eu arrumei um emprego. Consegui um emprego em uma empresa, eu trabalhava na área de gestão de pessoas porque era o que eu tinha a minha especialização, e eu fui fazendo e tentando adaptar o que eu... eu tava tentando conciliar com o meu mestrado que eu estava fazendo ao mesmo tempo. [<b>E aí você estava gerenciando na empresa?</b>] Isso, gerenciando na empresa, e devido à experiência que... tinha pouca experiência, mas devido ao currículo bom com publicações e com..., e como tinha especialização, e devido ao mestrado, que estava fazendo o mestrado, que eu tinha sido valorizada pela empresa, que eu tinha começado num cargo mais baixo mas depois eles tinham... eu tinha evoluído com o tempo do mestrado e tinha chegado à gerência nos últimos anos. (Mari)</p> <p>Eu entrei no cargo de auxiliar administrativo normal [...] um tempo depois, 1 ano, a minha gerente ela saiu, ela aposentou-se e tal, e eu assumi, tive minha competência reconhecida e assumi o lugar dela, e fiquei gerenciando lá [...] fiquei ainda lá mais 2 anos trabalhando nessa empresa, até que eu resolvi tentar mesmo meu sonho que era a carreira acadêmica [...]passei no concurso e tava começando a me instalar lá na época. Tava bem recente lá, e tava começando a me instalar direitinho, e tava achando que o campo da administração tava melhorando pra os profissionais, assim, que eu gostava muito do que eu fazia lá na outra empresa, gosto do setor privado um pouco e da coisa da competitividade do setor privado, da pressão, às vezes é bom, mas que eu tinha buscado a estabilidade mas não através de concursos públicos comuns, mas através, lecionando, porque eu acho que dessa forma eu podia passar algo, não deixar morrer o que eu aprendi, e passar isso pra outras pessoas. Eu continuaria exercendo a minha profissão, com certeza, lecionando. (Mari)</p> <p>Mas hoje eu tenho planos, ainda, de futuramente assim, quando eu me estabilizar melhor, uma coisa que eu dizia muito que eu gostaria de fazer, eu vou conseguir fazer nos próximos cinco anos, talvez, de ter um</p>

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
			<p>negócio próprio, assim pequeno talvez, não sei pensar muito bem, mas nessa área de serviços também, de prestar serviços, porque eu acho que vai ser a sacada do momento. Porque já começou... as empresas estão ficando cada vez mais enxutas, a gente vem reparando isso, os corpos organizacionais cada vez mais buscando, se especializando, buscando serviço as pessoas que possam fazer melhor do que elas aquilo que elas poderiam fazer de forma insatisfatória. Então, subcontratam esses serviços. (Mari)</p> <p>Aí eu fico: meu Deus, será que eu vou mesmo lecionar? Ou será que na hora que for pra mim tomar essa decisão eu opto por ficar na empresa privada, gostar do ritmo e querer ficar, querer realmente contribuir? Porque até uma coisa que eu já pensei algumas vezes, de montar uma empresa, mas não tenho capital inicial assim, vou ter que trabalhar um bocadinho ainda pra conseguir isso, mas quando eu falei da empresa, eu falei de certa forma da empresa que eu um dia gostaria de colocar, entendeu? (Mari)</p>
<p>Mostrar potencial</p> <p>Mostrar confiança</p> <p>Subir para segunda e primeira classe</p> <p>Olhar clínico</p> <p>Crescer</p>	<p>Visual</p>	<p>Ver</p> <p>Mostrar</p>	<p>E eu sempre fui desse tipo assim, e no ensino médio ainda eu me envolvi, pra entrar no ramo da Administração, antes de eu me identificar, eu me envolvi com a parte de tecnologia, eu gostei muito de informática e comecei a fazer cursos, durante o ensino médio. E assim que eu terminei o ensino médio eu comecei a trabalhar como técnico em informática, a princípio. Só que eu trabalhando como técnico, aonde eu trabalhava prestava suporte a muitas empresas, e eu como técnico dentro das empresas, eu via bastante a questão do administrador, e me interessava bastante. (Dan)</p> <p>eu via que ele tinha muita coisa pra fazer, muitos papéis, era várias coisas, às vezes tinha a contabilidade, desde comprar material de construção até pagamentos, e ele se envolvia com tudo, ele tinha que tá a par de tudo. (Dan)</p> <p>Eu acho que o administrador hoje ele tem que ter essa autoestima, o meu potencial é assim, eu confio no meu potencial, eu confio na minha capacidade, então, eu vou querer mostrar o meu potencial. (Dan)</p> <p>Você tem que fazer, tem que mostrar confiança, passar, não só confiança, mas seu potencial dentro da empresa, pra eles verem: não, ele é um grande profissional. Aí eu fui subindo, subi pra segunda, posteriormente, cheguei até a primeira classe. [...] não é de uma hora pra outra que você vai chegar no seu objetivo, ao que você quer, um cargo máximo. (Dan)</p> <p>E eu já muito nova, acho que com 18 anos, eu já tava trabalhando, já vivenciando, lógico, fazendo uma besteirinha né? ter que ajudar em um negócio e outro, mas eu acho que a grande questão do estágio é você observar as coisas ao seu redor, é você observar, porque você não vai poder fazer muita coisa, isso é fato, mas eu acho que o grande aprendizado é você ver, você ter o olhar clínico ali dentro daquilo ali. (Mari)</p> <p>Você consegue ainda nas empresas como assistente administrativo, e em algumas empresas que dão essa oportunidade você consegue mostrar serviço e consegue uma das gerências, entendeu, e aos pouquinhos vai</p>

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
			<p>subindo. (Mari)</p> <p>Claro, teve que começar de baixo, num cargo de assistente, pra depois poder crescer, mas que essa oportunidade existiu dentro da empresa, de ascensão, no meu caso, existiu dentro da empresa e eu consegui mostrar que era competente suficiente pra isso. (Mari)</p> <p>Eu não tenho vontade porque eu sei que se eu me tornar gerente lá eu vou ter que baixar minha cabeça pra um bocado de gente que, desculpe o termo, não sabe PN. Ter que me subjugar aquilo dali, fazer o que me mandam, entendeu? E eu não vou tá, me formar, me especializar pra fazer o que me mandam, eu vou lá pra mostrar às pessoas o que é que tem que ser feito, pra poder fazer dar certo. (Mari)</p>
<p>Patamar</p> <p>À frente</p> <p>Acima</p> <p>Por trás</p> <p>Galgar</p> <p>Começar de baixo</p> <p>Baixar cabeça</p>	<p>Posição</p> <p>Localização</p> <p>Status</p>	<p>Estar à frente</p> <p>Estar acima</p> <p>Postura</p> <p>Líder</p> <p>Status elevado</p> <p>Classes</p> <p>Por trás</p> <p>Subindo</p> <p>Galgar</p> <p>Crescer</p> <p>Patamar</p> <p>Espaço</p> <p>Começar de baixo</p>	<p>Eu sempre fui aquele aluno assim na sala bem... que gostava de organizar, vamos organizar um fardamento pra turma, vamos organizar uma brincadeira, vamos organizar isso, eu sempre fui aquele que gostava de estar à frente porque eu gostava de ver as coisas organizadas. (Dan)</p> <p><b>Você está num momento bem interessante da sua vida, você está vivendo o ritual de passagem da formatura, como você vê o seu futuro profissional como profissional de Administração?</b></p> <p>[Pausa] Preocupada, eu tenho ficado ultimamente muito preocupada porque onde eu estou eu não quero ficar. Isso é a consciência que eu tenho, mas no momento eu preciso ficar, porque a gente sabe que pra começar a gente tem que sair de algum canto, ninguém vai cair, do dia pra noite, como gerente de uma organização. Eu sei que eu preciso vim de baixo, até para adquirir experiência, porque eu acho que mais do que a experiência dos nossos bancos [da faculdade], a rua ensina muito, você estar numa empresa ensina muito. (Mari)</p> <p>eu dizia: não, não quero ser técnico em informática pro resto da vida, eu quero ser algo mais. E só que eu fiquei: o que é que eu posso assimilar junto, unir aí com técnico em informática, a tecnologia que eu gosto, com Administração, com ser administrador? Estar acima de... das coisas, estar querendo organizar, deixar as coisas... não parecidas comigo, com do meu jeito. (Dan)</p> <p>Realmente o que me chamava a atenção era a postura de um administrador dentro da empresa, né? Aquele jeito de comandar, o jeito de... ele tá ali dentro daquela sala dele. (Dan)</p> <p>isso é interessante de se trabalhar porque você é um administrador na empresa, mas você tem que tá à frente de tudo, você tem que saber de todas as coi..., não é saber de todas as coisas, mas você tem que saber controlar cada coisa, saber como tá o andamento de cada coisa dentro da empresa. Foi assim que eu comecei a admirar o administrador. (Dan)</p> <p>Você consegue ainda nas empresas como assistente administrativo, e em algumas empresas que dão essa oportunidade você consegue mostrar serviço e consegue uma das gerências, entendeu, e aos pouquinhos vai</p>

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
			<p>subindo. [...] pra você entrar inicialmente, tá complicado, o ideal é que você consiga entrar enquanto você tá aqui, no estágio, e do estágio você conseguir o... ser reconhecido pelo seu trabalho, você ser contratado, e daí você começar, caso a empresa desse oportunidade, a galgar coisas maiores dentro da empresa. (Mari)</p> <p>você muitas vezes entra na empresa como assistente e morre como assistente administrativo, porque não existe essa oportunidade de você crescer ali dentro, eu na empresa que eu trabalhei eu vejo muita frustração, muitas pessoas completamente frustradas, porque não tem o seu trabalho reconhecido, entendeu? (Mari)</p> <p>E eu acho que no meu caso, [como administrador] sem a informática, seria o que eu sempre fui desde 10, desde pequeno mesmo. Desde pequeno eu sempre fui bastante organizado, queria, quero, queria sempre estar à frente das coisas. Eu sempre fui assim mesmo, gostei sempre de estar à frente, eu não queria ficar, eu nunca fui daquele de querer ficar assim: não, bote qualquer coisa aí pra mim. Eu sempre queria estar à frente. Tem uma vaguinha aí nos líderes da equipe? Pronto, eu vou. E colocava algumas coisas minha mesmo no objetivo da equipe. (Dan)</p> <p>Eu gosto de ler, eu gosto de ler jornal, eu gosto de ler artigo na internet e eu vejo que a maioria dos artigos que eu leio são de grandes líderes, de pessoas são acima assim, são de líderes mesmo. Antes de ler um livro eu vou lá olhar a biografia do autor, e vejo que ele é um grande líder, uma pessoa que está tem um status bastante elevado. Então, foi me despertando isso: se essas pessoas conseguiram, eu vou fazer por onde eu também ser um grande líder, um grande administrador. (Dan)</p> <p>o que me despertou no início foi essa palavra e até hoje, no momento que eu estou cursando, o que define um administrador, por exemplo, poderia ser líder. Ele é um líder dentro de uma empresa, ele está liderando tudo ali, ele tá liderando as outras... os outros setores da empresa. Ele é um administrador e ele é um líder, ele é um líder, ele tá à frente ali. [...] Pra mim não tem diferença entre líder e um administrador, não tem diferença. (Dan)</p> <p>Porque eu disse assim: como eu nunca pensei em fazer Administração? Porque a minha vida inteira assim eu sempre fui líder de classe. (Mari)</p> <p><b>[Quando se identificou com a Administração]</b> Foi na aula de Introdução à Administração quando começou aquela discussão sobre ser líder, sobre o que era o mundo da administração em si, foi que eu pensei aquilo que eu falei antes: meu Deus, uma coisa tão parecida comigo, então, foi um momento inicial, então eu disse assim: ah, pode ser que eu goste disso aqui, sabe? Pode ser que eu me interesse. (Mari)</p> <p>E a outra é Gestão da Organização, como gerir a empresa, como tá ali à frente de uma empresa. (Dan)</p>

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
			<p>E eu iniciei, entrando lá eram três administradores, e como eles já estavam já faz tempo, tinha as classes. Podia se dizer assim: 1ª, 2ª e 3ª classe. Como eu tinha acabado de entrar, eu entrei na 3ª classe, mas tudo bem, eu gostei, tava tudo ok, porque como eu tava na área que eu queria, administrar TI, nós tínhamos nossa equipe técnica, e éramos nós que comandávamos assim dizendo. [...] Aí eu entrei comecei já fazendo algumas coisas dentro da empresa, já pesquisando alguma coisa que poderia fazer pra melhorar melhorar, e com o tempo subi já pra segunda classe. (Dan)</p> <p>Eu acho que o ideal seria que existissem os dois juntos. Que o empreendedor ele tivesse, como é que se diz, consciência de que ele precisa de uma ajuda muitas vezes profissional pra colocar a ideia dele pra frente, porque eu acho que tem muitas grandes ideias que morrem por falta de um administrador por trás delas, entendeu? [...]u acho que o empreendedor ele traz aquela ideia principal, aquela ideia inicial, e quando ele tem uma ajuda profissional por trás dele, aí sim surgem os grandes negócios, na minha opinião (Mari)</p> <p>Mudou a gestão e eu já noto uma diferença, por que? Porque a pessoa que está hoje ocupando o cargo de gerência começou na central de atendimentos, foi uma das poucas pessoas... eu não entendo, às vezes as pessoas dizem que não sabem o que foi isso, porque é um caso isolado que existiu lá dentro dessa pessoa, e eu acho que ela não tem padrinho nem madrinha não. Eu acho que foi competência mesmo naquele caso. Tem formação na área, é especialista em gestão de pessoas, inclusive, começou na central de atendimentos, fazendo faculdade ainda e tal, aí de lá conseguiu uma coordenação, de lá uma gestão, e hoje é gerente geral. (Mari)</p> <p>o administrador muitas vezes ele tem de sair do muro, administração sai dos muros da empresa, você tem que buscar as coisas fora, você tem que conhecer, vê aonde que você tá, conhecer fornecedores, conhecer parceiros e tal, e isso eu ainda sinto falta, acho que vai demorar um pouco ainda pra mim chegar a esse patamar porque eu sei que é um passo de cada vez e eu tenho que crescer ainda pra conseguir isso. (Mari)</p> <p><b>E quando é que se é administrador?</b></p> <p>Eu acho que a gente, primeiro profissionalmente, quando finalmente você consegue exercer, você botar seu anelzinho no dedo e exercer a profissão. Infelizmente às vezes a gente bota o anelzinho no dedo e não exerce, né? Fica burocraticamente lá. Mas quando você se vê realmente na frente de uma empresa, responsável às vezes, hoje em dia a gente sabe que é mais gerências né que existe, tem o gerente geral, gerência financeira, gerência pessoal, e tal e tal, e você se vê à frente daquela gerência, e você se vê capaz de realizar modificações, capaz de contribuir, de fazer valer o que você conhece. Então, aí eu acho que você é um administrador. Hoje, eu não sou porque minha voz não vale de nada, entendeu? Mas, eu acho que a partir do momento que você se coloca num papel, hoje, a gente tem hierarquicamente que estar naquele papel também, eu sei que tem pessoas que são administradoras natas, mas quando a empresa não dá espaço pra exercer isso, aquele administrador infelizmente fica por ali limitado ao que ele pode fazer, mas a partir do momento em</p>

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
			<p>que você tem uma gerência em suas mãos, ou que até mesmo você monta o seu negócio, eu acho que a partir daí você começa a exercer a profissão de administrador e você começa a fazer valer o que você conheceu, que eu acho que é o sonho da maioria das pessoas que termina aqui, que é você um dia contribuir ou colaborar de alguma forma, ou pra um negócio seu ou pra um negócio de alguém. Infelizmente às vezes a gente tem que trabalhar pra outras pessoas, infelizmente ou felizmente, tem muitos profissionais de sucesso por aí trabalhando pra outras pessoas, eu acho que isso não é demérito nenhum. Então é aí que eu acho que você é administrador, quando você realmente consegue fazer a diferença onde você trabalha, contribuir de forma positiva. (Mari)</p> <p>A partir do momento que elas (empresas) tiverem uma certa quantidade de funcionários, uma certa estrutura, ela passe a demandar por isso, ela ter que ter o registro, ter que ter a assinatura do administrador. <b>[E seria só a assinatura?]</b></p> <p>Não, claro que não, eu digo assim assinatura que eu digo é assim: ter uma pessoa à frente. Mas do jeito que existe o jeitinho brasileiro, vão comprar a assinatura, pronto. Você assina aqui, quando vier a fiscalização eu ligo você vem aqui e finge que administra. O pior é que é isso que vai acontecer, infelizmente, mas é claro que tem que existir uma fiscalização. (Mari)</p> <p>Outras disciplinas: Liderança, que eu acho assim bem prática, bem real. Tem gente que acha que é muito blá blá blá, mas eu consigo atrelar o blá blá blá com a realidade, porque você tem que conhecer algumas coisas que lhe ajudem como profissional como líder, pra poder lidar com as pessoas. (Mari)</p> <p>Isso é fundamental para o administrador também, saber falar bem, argumentar. O que seria de um administrador que não consegue se impor, que não consegue ser líder, não consegue conversar, articular ideias? Ninguém respeita uma pessoa que não consegue articular ideias e um administrador ele tem que saber impor respeito, saber impor limites, e ao mesmo tempo levar ali a galera e tal, não ser aquela pessoa também muito sisuda, porque isso não ajuda em nada. (Mari)</p> <p>Isso, gerenciando na empresa, e devido à experiência que... tinha pouca experiência, mas devido ao currículo bom com publicações e com..., e como tinha especialização, e devido ao mestrado, que estava fazendo o mestrado, que eu tinha sido valorizada pela empresa, que eu tinha começado num cargo mais baixo mas depois eles tinham... eu tinha evoluído com o tempo do mestrado e tinha chegado à gerência nos últimos anos. (Mari)</p> <p>e passou a haver exigências, por parte do governo, na formação de empresas a partir de uma certa quantidade de funcionários tem que haver um administrador trabalhando na organização, administrador por formação, pra que ela possa funcionar e caminhar. As empresas já estavam reconhecendo a importância não só pela obrigação mas porque com o desenvolvimento em tudo no mundo, a profissão passou a ser mais reconhecida,</p>

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
			<p>e as pessoas realmente sentiam a necessidade de ter profissionais à frente dos seus negócios. (Mari)</p> <p>Claro, teve que começar de baixo, num cargo de assistente, pra depois poder crescer, mas que essa oportunidade existiu dentro da empresa, de ascensão, no meu caso, existiu dentro da empresa e eu consegui mostrar que era competente suficiente pra isso. (Mari)</p> <p>Eu não tenho vontade porque eu sei que se eu me tornar gerente lá eu vou ter que baixar minha cabeça pra um bocado de gente que, desculpe o termo, não sabe PN. Ter que me subjugar aquilo dali, fazer o que me mandam, entendeu? (Mari)</p>
<p>Aplicar Administração</p> <p>Ganhar experiência</p> <p>Adquirir experiência</p> <p>Ter vivência</p> <p>A rua ensina</p> <p>Empresa ensina</p> <p>Pegar o que estuda e aplicar</p> <p>Viver a administração</p> <p>Curso/universidade devedora</p>	<p>Experiência</p>	<p>Prática</p> <p>Experiência</p> <p>Vivência</p> <p>Fazer</p>	<p>em 2022, hoje, essa data, eu sou um administrador de tecnologia de uma empresa, e tô aplicando a parte de administração, algumas coisas que eu vi na faculdade, e também com a experiência do dia a dia. (Dan)</p> <p>A palavra Administração, não só eu, antes de conhecer o curso e até tá cursando mesmo, a palavra administração, pra mim, a priori era a maneira de como você vai fazer as coisas [...] Administração, eu não tenho nem assim muito como falar porque pra mim até agora o que eu vejo na administração é a maneira de você organizar uma situação, e da melhor maneira possível, além de tornar o objetivo, escolher, fazer o objetivo da maneira mais correta, mais eficaz (Dan)</p> <p>O curso de administração ele nos dá essa vontade de conhecer, de mudar, de colocar em prática. (Mari)</p> <p>Ela [a professora do encontro na ficcional] ganhou muita experiência, e ela muitas vezes contou dessa experiência na sala de aula. Às vezes eu acho que também é necessário pra o professor ter aquela vivência, e eu achava isso importante pra mim também, de ter a vivência de ter sido administradora pra que eu não falasse de algo o qual eu não vivi. (Mari)</p> <p>eu digo que eu sou uma pessoa muito prática muitas vezes, eu gosto dessa coisa assim de ter o caminho pra seguir, entendeu? Então eu acho que a estratégia me mostrou um pouco isso, é você traçar, porque a estratégia não é nada mais assim simplificando muito claro, meu Deus do céu, é você traçar planos pra um futuro e você analisar todo o contexto em que a sua organização está inserida, tanto externamente quanto internamente, então eu achei isso muito interessante, nos livros em que eu li. [...]eu sou muito prática, eu gosto da coisa que eu veja acontecer, que eu veja fazer dentro da empresa assim. (Mari)</p> <p>Eu sei que eu preciso vim de baixo, até para adquirir experiência, porque eu acho que mais do que a experiência dos nossos bancos [da faculdade], a rua ensina muito, você estar numa empresa ensina muito. (Mari)</p> <p>E eu já muito nova, acho que com 18 anos, eu já tava trabalhando, já vivenciando, lógico, fazendo uma</p>

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
			<p>besteirinha né? ter que ajudar em um negócio e outro, mas eu acho que a grande questão do estágio é você observar as coisas ao seu redor, (Mari)</p> <p>porque eu acho que o administrador, como eu já falei, ele não tá só aqui na universidade, acho que vem das experiências das pessoas, que nós vivemos nas empresas, das experiências pessoais que nós temos, e eu acho que o segredo para um bom administrador, talvez eu prime até por isso, pela experiência, de você viver em situações diversas, de você ter esse contato com mundos diversos, com esses segmentos de mercados diferentes, e você aprender a como administrar dentro de circunstâncias tão diferentes. Eu acho que na verdade esse é o grande barato da administração, é você pegar aquela mesma coisa que a gente estuda aqui, e aplicar em cenários totalmente diferentes, porque cada organização, como o nome já diz, é uma organização, tem os seus sistemas, tem as suas pessoas, tem o seu mercado competitivo, e você tem que aplicar aqueles mesmos conceitos que você vê aqui de administração em todos os locais. E acho que a sua experiência vivida, acho que é o que você conseguiu absorver de melhor na universidade que vai fazer com que você seja um administrador e você, enfim, possa ter sucesso no seu futuro. (Mari)</p> <p>então, você tem que construir aquela base teórica pra aquilo dali e acho que vem a coisa mais prática, a gente começa a ver marketing I, marketing II, vê estratégia, que é aquela coisa bem, o que é que o administrador faz, o que que ele tem que fazer. (Mari)</p> <p>porque se você parar e ficar naquela coisa técnica, teórica da administração e tal e tal e tal, você não vai sair um administrador, sinto muito. Às vezes vendo tudo isso você ainda não sai administrador, você tem que viver a administração, pra saber o que é. (Mari)</p> <p>eu puxei mais pra questões mais práticas, eu acho que o nosso curso ainda deixa a dever na questão da prática pra o dia a dia, às vezes a gente fica muito na questão teórica, e a prática mesmo... a maioria dos cursos de administração deixa a dever nisso. (Mari)</p> <p>Outras disciplinas: Liderança, que eu acho assim bem prática, bem real. (Mari)</p> <p>eu acho que precisa talvez mais essa modificaçãozinha, trazer essas disciplinas mais práticas pra o curso, isso aí ainda tá devendo um pouquinho pra gente. [...] (Mari)</p> <p>Isso, gerenciando na empresa, e devido à experiência que... tinha pouca experiência, mas devido ao currículo bom com publicações e com..., e como tinha especialização, e devido ao mestrado, que estava fazendo o mestrado, que eu tinha sido valorizada pela empresa, que eu tinha começado num cargo mais baixo mas depois eles tinham... eu tinha evoluído com o tempo do mestrado e tinha chegado à gerência nos últimos anos. (Mari)</p>

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
			<p>A desistência pra entrar em outros cursos, diminuiu, com o passar dos anos... o curso recebeu uma valorização das próprias universidades que passaram a investir mais. A própria Universidade X ela me contou que continuou lá por alguns anos até sair de lá que foi quando ela fez o pós doutorado dela, com mais investimentos em fundação de Empresa Júnior, em levar mais os alunos pra vivenciar a prática de montar pequenos escritórios dentro da universidade que na minha época ainda era muito falha essa parte prática do curso devido a ser um curso novo, na época em que eu entrei, mas que os anos tinham feito muito bem à universidade em geral. (Mari)</p>
<p>Curso solto</p> <p>Falta foco</p> <p>Fraqueza</p> <p>Banho de água fria</p> <p>Perdido em tiroteio</p>	<p>Desvalorização</p>	<p>Desvalorização</p> <p>Curso de todos</p>	<p>E lamento... por exemplo, quando eu comecei a estagiar, porque foi uma coisa recente, eu acho que foi no meu quarto período da universidade que eu comecei a estagiar, eu acho que foi um banho de água fria na verdade. [...]Porque eu via, cheguei numa empresa relativamente grande aqui, numa empresa grande e que a gerente era formada em inglês, eu acho que ela tava meio perdida ali no meio de um tiroteio, porque às vezes eu via coisas sim... que podiam ser resolvidas tão facilmente, coisas tão simples e que não era feito, sabe? Era meio aquela coisa bem autocrática a organização, não era uma organização participativa, as pessoas tinham medo do gerente. Eu cheguei a levar grito por causa de um calendário que eu emprestei a uma pessoa, entendeu? Aí eu dizia assim: meu Deus, às vezes problemas simples, coisas muito fáceis de resolver se você tiver um pouquinho de conhecimento naquilo dali, às vezes eu acho que não é nem conhecimento, é meu Deus, nem sei dizer o que é, mas talvez eu ache muito simples porque eu estudava aquilo, mas talvez pra uma pessoa que é formada em inglês, que não tem a menor instrução pra aquilo; se prendia à questão dos números, e aquela questão interorganiza... da organização como sistema não existia, entendeu? Eu achava muito isso, que lá os setores eram, trabalhavam sós, não existia uma ligação, se você chegasse pra pedir uma informação num setor, o outro setor não ia saber dar, não se preocupe, ficava aquele empurra empurra de telefone, eu me decepcionei muito assim de certa forma com isso, e por que que nós não temos órgãos que regulamentem que empresas registradas têm que ter um administrador, que assine, porque eu acho que talvez isso desvalorize a nossa profissão ainda mais, não existe uma obrigatoriedade de que um administrador assine, porque se nós passamos quatro anos e meio numa universidade, nós sabemos o que estamos fazendo, a maioria de nós, mas não, hoje em dia qualqu... e outra, lá existia um jogo de interesses, as pessoas eram colocadas politicamente dentro da organização, entendeu? E ficam ali até que mude o governo, que mude alguma coisa, e venha outro e bote sua panelinha lá dentro, você tá entendendo? (Mari)</p> <p>Aí eu penso: pra entrar um simples estagiário, fazem mil exigências, sabe? Que você tenha experiência, que você tenha não sei o quê, que você esteja em tal período, e pra um gestor não existe isso? É muito complicado, é muito complicado a situação. (Mari)</p> <p>Eu descobri administração quando eu entrei aqui na faculdade. Até então eu via até de uma forma subjugada como a maioria das pessoas costumam ver ainda, infelizmente, pela desvalorização que o curso ainda sofre, mas eu descobri quanta coisa está por trás da palavra administração. (Mari)</p>

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
			<p>eu já vi pessoas que entraram no curso e disseram que não veem um foco no curso. Acham o curso de administração muito solto, mas eu acho que não é o curso que é solto, é você que é solto, você não consegue enxergar, não consegue pegar o fio da meada da coisa, então, é porque eu acho que você realmente não nasceu pra ser um administrador (Mari)</p> <p>Mas tem muita gente que diz que o curso de administração é pra quem não sabe o que quer. Eu já escutei algumas pessoas me dizerem isso, que o curso era um curso que é pra pessoas que não sabem o quer. Eu entrei dessa forma, não sabia o que queria, mas eu acho que você tem que se encontrar, se você não se encontrar, você não vai ser um bom profissional. Eu conheço pessoas que estão aí prestes a se formar, e que dizem que não querem isso aqui. (Mari)</p> <p>Eu acho bem complicado, mas eu acho que o que muita gente acha que é fraqueza da administração, pra mim é o ponto forte da administração. Eu acho que ela ser abrangente não é um ponto fraco, é um ponto forte. (Mari)</p> <p>Eu acho aqui no nordeste a administração muito subjugada, primeiro porque nós não temos órgãos regulatórios, é uma tristeza mas nós não temos. Pra você abrir uma empresa você não precisa da assinatura de um administrador. Quando você vai levantar um prédio você tem que ter se não o CREA vai lá e embarga a sua obra. Então, por que que isso não acontece com a administração? Eu me pergunto isso todos os dias. (Mari)</p> <p>na minha época da graduação, ainda era levado como um curso de todos (Mari)</p>
Hobby		Empreendedor Empresário Administrador	<p>Eu acho que um dono de empresa e um administrador ele, se formos levar na parte teórica e em parte na prática, não tem muita diferença porque o dono de empresa também, além de se for uma empresa bastante estruturada, o dono de empresa ele tem seus administradores, não é verdade? Mas ele também tem que saber as mesmas coisas que os administradores sabem, o que tá ocorrendo ali dentro da empresa, porque como ele é o dono, ele não vai ser aquele que vai ficar só sem fazer nada: não, dê para o administrador. Ele tem que saber as mesmas coisas do administrador, tem que ter as mesmas ideias e tem que tá por dentro de como que tá a empresa assim como o administrador. E eu sendo o dono da empresa eu vou agir assim como sempre eu agi, administrando a empresa. (Dan)</p> <p>quando eu era pequena eu sonhava que tinha uma empresa, que tomava conta (Mari)</p> <p>Hoje em dia às vezes eu digo assim: eu tento muito o concurso público porque é aquela questão da estabilidade e tudo, mas eu tenho aquele sonho assim, não sei se é um <i>hobby</i>, mas eu quero muito um dia ser concursada pra ter dinheiro e ter meu <i>hobby</i> de administrar alguma coisa, entendeu? Uma lojinha, alguma</p>

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
			<p>coisa só pra exercitar o que eu aprendi assim propriamente dito, porque a gente sabe que o emprego público às vezes você se acomoda muito naquela função, dependendo do concurso que você passar, e o que você aprendeu na faculdade vai se perder por ali, entendeu? Eu acho, às vezes eu fico muito triste com essa ideia de estudar tanto e ficar por ali, não poder realmente fazer algo por uma empresa, por uma organização, usar o que eu sei pra ajudar alguém. (Mari)</p> <p>Mas acredito também que existem pessoas que são empreendedoras por natureza, e que constroem o seu, constroem a sua empresa, constroem o seu mundo, tem pessoas aí que a gente conhece, exemplos vários, de pessoas sem formação nenhuma e que são grandes empresários. (Mari)</p> <p>eu acho que o administrador é aquele, como eu já disse, que se forma aqui nos bancos da nossa universidade, pessoas que estudam pra aquilo, que se entregarem uma empresa na mão delas elas vão ser ótimas, vão gerir aquilo ali dentro do esperado, vão conseguir fazer dar lucro, vão conseguir inovar em algumas coisas (Mari)</p> <p>mas que eu sabia que o meu futuro tava em lecionar mesmo, seria nisso que eu estaria mais realizada, de certa forma e poderia mais tarde conseguir o que eu dizia: montar a minha própria empresa tendo isso como um hobby até, pra mim não perder o tino de administrar. (Mari)</p>
Tá no sangue (DNA)		Nato Inato Nascer com X Caráter	<p>Porque eu acho que o empreendedor, você pode passar quatro anos e meio na faculdade, mas eu acho que a faculdade não forma o empreendedor, ela não forma o administrador, uma pessoa que pode chegar na empresa, que pode administrar, pode fazer algo diferente por ali, mas eu acho que a questão do tino, daquela pessoa que vê a oportunidade ali é uma questão às vezes, novamente, inata assim. (Mari)</p> <p>eu sempre fui líder de classe, sempre estive envolvida em organizar as coisas, eventos e tal, é uma coisa nata da pessoa, às vezes, eu acho que as pessoas nascem com isso algumas vezes. (Mari)</p> <p>O que é administrar? Essa palavra né? Que uma pessoa vê administração. Pra mim assim administrar tem a ver com organização, tem a ver com objetivos, tem a ver com o dia a dia, tem a ver com caráter também, e tem a ver com o seu estilo de vida pessoal que vai se refletir tanto no profissional quanto em qualquer outra área. [...] Se você é administrador, tá no sangue, você vai ter aquele seu estilo de administrar (Dan)</p>
Tá no sangue Estar à frente	Personalização	Jeito Maneira Estilo Oratória Gestual Se impor Sisuda	<p>eu dizia: não, não quero ser técnico em informática pro resto da vida, eu quero ser algo mais. E só que eu fiquei: o que é que eu posso assimilar junto, unir aí com técnico em informática, a tecnologia que eu gosto, com Administração, com ser administrador? Estar acima de... das coisas, estar querendo organizar, deixar as coisas... não parecidas comigo, com... do meu jeito. (Dan)</p> <p>Um exemplo assim que eu sempre me lembro bastante de uma empresa que eram cinco irmãos e eram cinco administradores. Todos cinco tinha a mesma função, só que cada um administrava de um jeito diferente. e eles uma vez conversando, a gente tava num papo aberto, e eles decidiram dividir: não, já tá um pouco</p>

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
			<p>desorganizado, vamos dividir. Você quer fazer o que aqui na empresa? Não, quero trabalhar com isso. Aí foi trabalhar na área que ele gostava. Um só pra contabilidade, outro pra compras, outro pra o que ele gostava. Então, eu via que cada administrador tem o seu jeito diferente de administrar, mas o objetivo que tem que ser da empresa, eles têm que cumprir, embora sejam de maneiras diferentes, eles tinham aquele objetivo a cumprir. Esses que eu conheci, um tinha começado mas não terminou, e os outros eram formados mas em outras áreas, não era em Administração. (Dan)</p> <p>Teve um que eu admirei ele bastante, eu admiro ele hoje ainda pelo jeito dele tratar os seus funcionários, os seus colaboradores né no caso, e porque ele até dizia: nós temos que... quem toca essa empresa aqui pra frente não sou eu e nem os meus irmãos aqui não, é a equipe toda, então, se eu pensar que sou só eu que tô colocando a empresa aqui pra frente, eu tô... eu vou falar a empresa, colocar a empresa em ruínas, então ele prezava bastante pelo colaborador, além de... ele dava incentivos, não só salário, mas incentivo, perguntava às vezes ao colaborador: o que você gostaria a mais? Uma assinatura de revista, de um livro? E ele gostava bastante de incentivar os colaboradores, e o foco dele era capacitar e preservar o seu colaborador, porque ele dizia que era o que movia a empresa. Aí eu sempre admirei bastante o jeito dele porque realmente o que eu via na maioria das outras empresas, eu acho que é também um pouco da realidade, muitos administradores eles ainda tão... são um pouco... eles ainda não têm esse conhecimento ainda de querer preservar o colaborador. Aí eu admiro bastante esse administrador que eu tô falando aqui, por isso, porque ele preservava bastante. (Dan)</p> <p>A palavra Administração, não só eu, antes de conhecer o curso e até tá cursando mesmo, a palavra administração, pra mim, a priori era a maneira de como você vai fazer as coisas. [...] Se você é administrador, tá no sangue, você vai ter aquele seu estilo de administrar (Dan)</p> <p>Coloquei Oratória, a questão da oratória você praticar a oratória, você perder aquela timidez porque no sétimo período eu acho que já tem que ter perdido um pouco a timidez, então, nesse caso seria despertar mais o seu, sua oratória realmente, o seu falar em público, a sua maneira, por exemplo, de dar uma palestra, de como se gestualizar corretamente, como andar em, como tá ali no... se comportar de frente à plateia, como você saber realmente pra um público, qualquer público que seja, do mais humilde até um mais, uma pessoa de mais, de status maior, né? Então eu coloquei a oratória. <b>[E isso seria bom para o administrador em que sentido?]</b> Eu acho que no sentido de... de, se o administrador estar à frente de uma empresa (Dan)</p> <p>A partir do momento que elas (empresas) tiverem uma certa quantidade de funcionários, uma certa estrutura, ela passe a demandar por isso, ela ter que ter o registro, ter que ter a assinatura do administrador. <b>[E seria só a assinatura?]</b> Não, claro que não, eu digo assim assinatura que eu digo é assim: ter uma pessoa à frente. Mas do jeito que existe o jeitinho brasileiro, vão comprar a assinatura, pronto. Você assina aqui, quando vier a fiscalização eu ligo você vem aqui e finge que administra. O pior é que é isso que vai acontecer,</p>

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
			<p>infelizmente, mas é claro que tem que existir uma fiscalização. (Mari)</p> <p>Isso é fundamental para o administrador também, saber falar bem, argumentar. O que seria de um administrador que não consegue se impor, que não consegue ser líder, não consegue conversar, articular ideias? Ninguém respeita uma pessoa que não consegue articular ideias e um administrador ele tem que saber impor respeito, saber impor limites, e ao mesmo tempo levar ali a galera e tal, não ser aquela pessoa também muito sisuda, porque isso não ajuda em nada. (Mari)</p>
	Objetivo	Objetivo	<p>Então, eu via que cada administrador tem o seu jeito diferente de administrar, mas o objetivo que tem que ser da empresa, eles têm que cumprir, embora sejam de maneiras diferentes, eles tinham aquele objetivo a cumprir. (Dan)</p> <p>Pra mim, até o momento em que eu estou estudando, administração é isso, você pegar uma organização, que é no caso uma empresa, você administrar ela e ela seguir seus objetivos da melhor maneira possível. (Dan)</p> <p>o que é administrar? Essa palavra né? Que uma pessoa vê administração. Pra mim assim tem a ver com organização, tem a ver com com objetivos [...]o que eu vejo na administração é a maneira de você organizar uma situação, e da melhor maneira possível, além de tornar o objetivo, escolher, fazer o objetivo da maneira mais correta, mais eficaz. (Dan)</p> <p>Tudo é questão de você ter prioridades, é questão de você elencar coisas, de você conseguir unir várias coisas, de você conseguir ter metas, objetivos, e você cumprir. Eu acho que durante a nossa vida a gente tenta administrar a nossa vida, você nem precisa ser um administrador, mas você tem que lidar com certas coisas diariamente, que são do mundo do administrador. (Mari)</p> <p>Administração se adapta às mudanças que ocorrem – agora eu estou pensando sobre isso – ou será que é... as novas formas que as pessoas descobrem de administrar, de conseguir as coisas, de conseguir os objetivos, que levam o mundo a mudar?</p>
Fraqueza Barco passar	Mix Mistura Parte/totalidade	Englobar Extremos Abrangência Tudo	<p>administrar é isso aí mesmo, você tem que saber exatas, tem que saber ciências humanas e exatas, e no primeiro período eu já comecei a me identificar, porque eu gostei das disciplinas de contabilidade, de economia, de matemática que a gente pagou. (Dan)</p> <p>Eu vejo assim, as exatas, a matemática no caso, eu aprendi desde o ensino fundamental e médio que você não tem como viver sem ela. Você vai precisar dela onde você for. E por mais que você queira fugir, você vai precisar, na Administração você vai ter que saber fazer uma análise estatística, até mesmo para uma palestra que você for dar. Você vai ter que saber controlar as finanças da empresa em parte né? Você vai ter que saber controlar as finanças da empresa então você vai precisar de cálculos, você vai precisar trabalhar com números; e na parte de humanas é o que eu tô falando, o que eu falei há um tempo atrás do administrador que</p>

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
			<p>eu admiro, que você tem que prezar pelo colaborador, você tem que investir nele, você tem que capacitar, tem que incentivar, e pra incentivar isso você tem que saber a parte humana, você tem que estudar como é que o ser humano, em parte, alguns, trabalham. Tem ser humano que trabalha de um jeito, tem que reage assim, como é que vou trabalhar com esse tipo de pessoa, pra esse aqui o que é que eu tenho que fazer? Porque você não pode aplicar um mesmo método pra todos, tem que ser diferente, então, a parte de humanas que nós aprendemos aqui no curso, a parte de humana, a parte de TGA até mesmo, de Introdução à Administração, ela lida com isso. É isso que eu acho que tem que ser os 2 conciliados, não pode fugir nenhum. (Dan)</p> <p>Então, administração pra mim, acho que o nome em..., nosso curso a gente sabe que é um curso que engloba muita coisa, é um curso muito dinâmico, a gente vê da coisa financeira à questão da psicologia, então eu acho que nós vamos de um extremo ao outro no nosso curso. Eu acho que isso é uma coisa muito interessante também da administração. Essa possibilidade que ela nos dá. (Mari)</p> <p>Eu acho bem complicado, mas eu acho que o que muita gente acha que é fraqueza da administração, pra mim é o ponto forte da administração. Eu acho que ela ser abrangente não é um ponto fraco, é um ponto forte. Eu acho que hoje em dia nós vivemos numa era que além de você ter que saber muito de uma determinada coisa, como a gente procura fazer se especializando num mestrado, doutorado, a gente tem que saber um pouquinho de cada coisa, porque nós somos instigados a isso. (Mari)</p> <p>Ela [a Administração] exige que você saiba um pouco, não é nem um pouco de tudo, é muito de tudo, porque se você não souber muito de tudo, o barco vai passar. (Mari)</p> <p>E você tem que estar atento às mudanças que estão acontecendo, economicamente, socialmente, e acompanhar a coisa, porque se você não acompanhar vai ficar difícil. Então eu acho que é por isso também que o curso de administração é muito abrangente porque mais na frente você vai agradecer a abrangência que ele teve um dia, porque se você parar e ficar naquela coisa técnica, teórica da administração e tal e tal e tal, você não vai sair um administrador, sinto muito. (Mari)</p>
Ferramenta  Sistema	Aplicar	Em tudo Aplicar	<p>Porque em tudo você tem que aplicar a administração. (Dan)</p> <p>Tecnologia Aplicada à Administração, você estudar um tecnologia que seja realmente aplicada à Administração com algo específico. Isso aqui nós vamos fazer pra resolver tal problema, já existir uma tecnologia pra aquilo ali. [...] Porque eu acho que ferramentas tem a ver com com, vamos supor, equipamentos, com algum material que você usa, que você possa utilizar como uma ferramenta realmente na Administração, administrativa, auxiliar na sua administração. Você sozinho sem nada pra lhe auxiliar é um pouco desmotivador, assim também, por exemplo, uma pessoa que vai limpar uma casa, se ela não tiver vassoura, se ela não tiver uma pá, se ela não tiver ali as suas ferramentas, ela não vai conseguir. Um mecânico ele não vai conseguir consertar um carro sem ferramentas. Então, o administrador precisa aprender também</p>

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
			<p>quais são as ferramentas que tem que utilizar no dia a dia, por isso que eu acrescentei. (Dan) (Dan)</p> <p>em 2022, hoje, essa data, eu sou um administrador de tecnologia de uma empresa, e tô aplicando a parte de administração (Dan)</p> <p>Eu acho que na verdade esse é o grande barato da administração, é você pegar aquela mesma coisa que a gente estuda aqui, e aplicar em cenários totalmente diferentes, porque cada organização, como o nome já diz, é uma organização, tem os seus sistemas, tem as suas pessoas, tem o seu mercado competitivo, e você tem que aplicar aqueles mesmos conceitos que você vê aqui de administração em todos os locais. (Mari)</p> <p>E algumas pessoas elas não... é a visão que falta mesmo, não conseguem enxergar aquilo dali: olhe, isso daqui é pra você aplicar, não é você decorar isso aqui e fazer uma prova, você tem que saber, entendeu? (Mari)</p> <p>Os grandes centros a administração rege aquilo dali, entendeu? De uma sorveteriazinha na esquina a tudo você tem que administrar, a sua vida pessoal. Então eu acho que administração é bem isso. (Mari)</p>
<p>Paixão</p> <p>Hobby</p> <p>Vestir a camisa</p>	<p>Paixão</p>	<p>Paixão</p> <p>Surpresa</p> <p>Hobby</p> <p>Encanto</p> <p>Fascínio</p>	<p>Eu descobri uma paixão na minha vida que foi Administração. Eu quero passar num concurso, mas eu quero exercer minha profissão, nem que seja um hobbyzinho, ah vou botar ali um salão de beleza, uma clínica de estética, às vezes eu brinco com essas coisas. (Mari)</p> <p>as empresas querem pessoas interativas, querem pessoas que saibam das coisas, pessoas que tenham conhecimentos diversos, porque a administração é isso, você não vai ter aquele cenário sempre, você vai sempre se confrontar com coisas diferentes, e você tem que estar pronto pra aquilo dali, porque senão você vai perder o barco, o barco vai andar sozinho e você vai ficar. Então, eu acho que é isso, além de dizer que foi uma coisa que se tornou um sonho na minha vida, hoje eu digo assim: visto a camisa como um time de futebol, né? que a gente tem paixão por aquilo ali. (Mari)</p> <p>outra coisa que me encanta muito em administração essa coisa de você... o administrador muitas vezes ele tem de sair do muro, administração sai dos muros da empresa, você tem que buscar as coisas fora, você tem que conhecer, vê aonde que você tá, conhecer fornecedores, conhecer parceiros e tal, e isso eu ainda sinto falta, acho que vai demorar um pouco ainda pra mim chegar a esse patamar porque eu sei que é um passo de cada vez e eu tenho que crescer ainda pra conseguir isso. Mas eu acho que a administração é fascinante, e ela rege o mundo. (Mari)</p> <p>Não, aí é o grande problema assim, muitas pessoas se acomodam quando saem do curso, eu tenho exemplos que não procuram mais ir pra um fórum, a um congresso, ler... ler revistas, ler revistas é tão importante [...] Então, você vai vendo aquilo dali e numa hora ou outra você vai ver aquilo acontecer na sua frente. (Mari)</p>

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
Barco	Mudanças	Dinâmica Interativa Coisas diferentes Mudança	<p>Hoje que nós temos um olhar completamente diferente. Quando a gente entra no recrutamento e seleção de grandes empresas, como ele já é feito de uma forma totalmente diferente. Não é só currículo, você faz dinâmica de grupo, você tem um psicólogo que faz entrevista. Eu cheguei a fazer entrevista com uma psicóloga pra um estágio, e que perguntam assim coisa nada a ver sobre o funcionário, mas que vão aquele administrador vai saber como interpretar aquilo ali, vai saber se aquele perfil vai se adequar a sua empresa ou não. Então, eu acho que é uma coisa muito grande, muito dinâmica. Algumas pessoas não conseguem entender isso, eu já vi pessoas que entraram no curso e disseram que não veem um foco no curso. Acham o curso de administração muito solto, mas eu acho que não é o curso que é solto, é você que é solto, você não consegue enxergar, não consegue pegar o fio da meada da coisa, então, é porque eu acho que você realmente não nasceu pra ser um administrador, você realmente deve procurar outra coisa. (Mari)</p> <p>as empresas querem pessoas interativas, querem pessoas que saibam das coisas, pessoas que tenham conhecimentos diversos, porque a administração é isso, você não vai ter aquele cenário sempre, você vai sempre se confrontar com coisas diferentes, e você tem que estar pronto pra aquilo dali, porque senão você vai perder o barco, o barco vai andar sozinho e você vai ficar. (Mari)</p> <p>Então, pro administrador, quando ele se forma e vai pras empresas é isso: informação, é se manter estudando, se manter lendo, é aquele esforço que você tem que fazer, eu sei que o dia a dia vai ser corrido, vai ser complicado, mas você não pode se perder nisso. É como eu digo: não pode deixar que as coisas passem, e quando você for olhar, você está baseado em coisas que você aprendeu, que tem coisas que você aprendeu aqui no primeiro período, e quando vai ver no último já não é mais daquele jeito. O mundo é muito dinâmico, então, a administração ela muda muito, os conceitos mudam muito. Hoje a gente vive dentro de uma escola de administração, amanhã a gente pode viver em outra, simplesmente. [...] <b>[E o que que você acha disso, dessa mudança tão rápida?]</b> Eu acho que é muito válida, muito válido, tem de ocorrer, o mundo pede que ocorra, entendeu? Fica complicado pra gente, mas... <b>[Como assim o mundo pede?]</b></p> <p>Assim, hoje em dia tudo muda muito rápido, né? Digamos, tecnologia, tudo, a globalização.. num dia nós estamos vivendo bem, noutro dia a coisa quebra, quebra a bolsa num sei de onde, quando a gente olha tá aquele tumulto, juros subindo...então, é aquela loucura. Então, o que é que você vai fazer? Então, os empresários eles têm que conviver muito com isso. [...] A economia, a economia global muda muito, mas também a questão social, os consumidores, eles mudam muito hoje em dia. [...]você tem que mudar do dia pra noite. E você tem que estar atento às mudanças que estão acontecendo, economicamente, socialmente, e acompanhar a coisa, porque se você não acompanhar vai ficar difícil. Então eu acho que é por isso também que o curso de administração é muito abrangente porque mais na frente você vai agradecer a abrangência que ele teve um dia, porque se você parar e ficar naquela coisa técnica, teórica da administração e tal e tal e tal, você não vai sair um administrador, sinto muito. Às vezes vendo tudo isso você ainda não sai administrador, você tem que viver a administração, pra saber o que é. (Mari)</p>

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
			<p>Mas eu acho que tem que haver essa mudança e tal, e isso exige professores atualizados, do que é que tá se demandando agora: e aí pessoal, vamos rever isso aqui ... Porque, como eu disse a você, como as coisas vão mudando, algumas coisas vão perdendo importância, e algumas coisas vão ganhando muita importância (Mari)</p> <p>Eu acho que com o tempo vai começar a haver modificações porque a gente já vive essas modificações na empresa. Não se vê mais o indivíduo como se via o indivíduo há alguns anos atrás, há cinco anos atrás, digamos assim. Então, dentro da disciplina a ementa vai se modificando, a disciplina vai estar sempre ali, porque é importante você ver essa parte da gestão de pessoas, mas a disciplina em si ela vai se atualizando. Eu acho que no curso de administração é diferente do curso de Direito. Vai se atualizar o que no curso de Direito? Só quando uma nova lei surge? (Mari)</p> <p>A administração... é... às vezes eu acho que... é esse conflito que fica às vezes: ela é regida ou ela rege? Você às vezes não consegue visualizar muito bem, será que a Administração se adapta às mudanças que ocorrem – agora eu estou pensando sobre isso – ou será que é... as novas formas que as pessoas descobrem de administrar, de conseguir as coisas, de conseguir os objetivos, que levam o mundo a mudar? Será que são os consumidores que mudam ou as organizações mudam os consumidores? Existe... é isso que eu digo, a Administração conversa muito, é uma coisa muito integrada ali, muito dinâmica, muito ligada, interligada, é como eu digo, tem uma hora que você não consegue saber, entendeu? Se... É como eu digo, o administrador não é só ele que modifica a empresa, a empresa modifica fortemente o administrador, entendeu? Quando ele trabalha numa organização mais autocrática, às vezes ele não tem o poder de mudar aquilo, de certa forma ele tem que ir seguindo aquela linha, fazendo o trabalho dele sobre aquela linha. [...]Mas eu acho que com o administrador já ficaria mais complicado, se ele não fosse aquela pessoa que se interessasse em acompanhar a evolução das coisas. Eu acho que o que a gente vê aqui é um norte, e a partir dali você tem que ir por si, procurar, tentar desenvolver e tal. Eu acho que é muito isso que eu vejo é isso, que no mundo da administração eu não consigo lhe dizer, quem modifica o quê, se a Administração modifica o mundo ou se o mundo modifica a Administração, eu não... agora eu fiquei pensando sobre isso, e isso é bem complicado. (Mari)</p>
	Necessidade	Necessidade	<p>você já começa a entender como que as coisas começam a a... porque que as pessoas despertaram para administrar, porque antes eram corporações de ofício, aquela coisa, não se tinham talvez a necessidade, mas com a evolução eu acho que isso daí ficou claro, a necessidade foi óbvia de você administrar, as indústrias começaram a surgir e tudo. Então eu acho que é toda aquela, o fiozinho que vem dali, entendendo a importância, entendendo o que foi a administração pra, o que foi o surgimento da administração científica. Eu acho que isso aí já faz você acordar, os passos que a administração deu. E algumas pessoas não conseguem nem reconhecer isso, o que foi, você entende? Não entendem o <i>boom</i> que foi a administração na época. Eu não vivi, mas eu acredito que naquela época tenha sido uma revolução de certa forma pra o que se tinha até então. [...]E a partir daí foram surgindo várias escolas e foi entrando a questão da parte do pessoal. E chega</p>

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
			<p>uma hora na universidade que você já não vê mais isso, você viu aquilo ali, então, você tem que construir aquela base teórica pra aquilo dali e acho que vem a coisa mais prática, a gente começa a ver marketing I, marketing II, vê estratégia, que é aquela coisa bem, o que é que o administrador faz, o que que ele tem que fazer. E algumas pessoas elas não... é a visão que falta mesmo, não conseguem enxergar aquilo dali: olhe, isso daqui é pra você aplicar, não é você decorar isso aqui e fazer uma prova, você tem que saber, entendeu? Como eu digo muito a questão do planejamento estratégico que pra mim é administração pura, é você traçar, é você pensar no futuro, como a questão do marketing, a questão financeira também, nunca foi meu forte, mas é muito importante no mundo organizacional. (Mari)</p>

## APÊNDICE I

### Processo de categorização falas dos administradores

**Ordem de preenchimento: da direita para a esquerda**

Tropos	Temas	Unidades de sentido	Falas
Ferramentas  Massa de modelar  Casamento	Ação	Fazer Implantar Realizar mudanças Resolver problemas Controlar Fazer funcionar	<p><b>[Em que momento você assume a função de gestor, de administrador?]</b> Já depois quase me formando, da metade pro fim da faculdade, a partir do 7º período 8º, antes eu era só vendedor, aí nessa transição de 6º, 7º que eu comecei a trazer ideias, e comecei talvez a ter respeito, pela faculdade, começou a trazer algumas mudanças. E a gente foi crescendo, foi ampliando. (Fred)</p> <p>Bom, eu sempre tentei trazer o que eu aprendi na faculdade pra minha empresa, pra empresa familiar. Eu sempre tô aqui, eu já implantei muita coisa. (Fred)</p> <p>Essa palavra pra mim significa muita coisa, né? Significa que sem ela as empresas não funcionam, a nossa vida não funciona, o nosso casamento não funciona, nada em linhas gerais vai funcionar se não tiver administração, se não tiver gestão, se não tiver realmente a parte de controle. Eu sou uma pessoa que gosto muito de controle, então a administração me propiciou ser isso. Então, sem administração não dá pra... nenhuma empresa, nenhum casamento, nenhuma instituição, nada vai funcionar. Nada vai funcionar. (Max)</p> <p>A Administração ela é como uma grande massa de modelar, cada um faz o uso da sua forma. Tem gente que modela mais com a sua massa, que consegue preencher todos os espaços, outras pessoas não, outras pessoas utilizam apenas algumas ferramentas dela, outras pessoas usam pouquíssimo, outras não usam, né ou usam quase nada. Enfim, eu sei que quem realmente consegue pegar todas as áreas da administração e consegue aplicar dentro da sua empresa, dentro da sua organização, consegue ter um diferencial absurdo. É porque sem as práticas de gestão hoje na empresa não tem como a empresa funcionar. Ela pode... o acaso pode até proteger, ou a falta às vezes de um concorrente mais forte ou as necessidades dos clientes, enfim, pode até segurar uma empresa sem administração por um determinado período, mas é o acaso que vai segurar, e uma hora pra outra essa empresa vai deixar de existir porque sem os controles internos, sem a administração, sem a gestão, sem a prática, sem a organização, sem tudo isso não tem como a empresa e a vida de ninguém funcionar. (Max)</p> <p>Não, nessa época eu apenas vivia o momento, vivia o momento, na época eu nem sabia que iria prestar vestibular pra administração, na verdade na época eu estava até por uma questão mais política, de assumir aquele cargo, de</p>

			<p>entrar e de ser uma representatividade dentro da escola, de fazer um trabalho dentro da escola, não tinha um cunho tipo de de ver a administração como uma ferramenta e que seria aquele o meu caminho. (Max)</p> <p>O ato de administrar é complicado.... rrsrs. Não é fácil não, é difícil, até hoje a gente está tentando fazer o possível pra se manter. Muitas empresas, por exemplo, grandes quebram, e muitos pequenos crescem. Por que? Pela administração, pela sua forma de gerência, pela sua visão de comércio, de mercado. É isso aí que eu acho que tem que ter o que? Um casamento entre o administrador, o comércio, o fornecedor, o cliente, tem que ter um comprometimento do administrador em relação a isso aí. (Fred)</p>
Orquestra Maestro	Perfil	Características do administrador	<p>Eu assim, eu acho que o administrador hoje em dia deve ter: ser ousado, decidido, observador, curioso, organizado, principalmente líder, talentoso, independente é uma consequência, e otimista. <b>[Por que essas palavras?]</b> Bom, eu creio que assim, o porquê dessas palavras? É ... palavras que a pessoa tem que ter pra se colocar à frente do problema. O problema apareceu, o que eu tenho que ser? Eu tenho que ser ousado. Apareceu uma proposta, eu tenho que ser decidido. Apareceu um problema ali, eu tenho que observar. Então, a pessoa tem que puxar pra si algumas características pra se desenvolver como administrador. <b>[E você acha que essas características elas são possíveis de serem aprendidas, por exemplo, no curso universitário?]</b> Isso aí é como eu digo, isso aí entra a teoria, isso aí se aprende no curso. Muitas vezes a pessoa faz isso e não tem o curso. Mas é o que? O administrador nato. Ele nasceu com essa... administração. Se o administrador nato fizer um curso, ele vai ganhar o que? Uma excelência, porque ele já sabe administrar, só que ele não tem a teoria. Com a teoria vai o que? Vai completar, vai casar curso e teoria, teoria e prática. (Fred)</p> <p>O administrador em si tem que chamar a responsabilidade pra si. Eu sou administrador ou eu estou administrador? Tem que ser os dois, eu sou administrador e eu estou administrador na empresa. Então, de quem é a responsabilidade? É minha, se eu pegar, por exemplo, um funcionário bom mas colocar ele numa função que ele não vai aguentar, a culpa é de quem? É do funcionário? É não, é minha. (Fred)</p> <p>Veja, diante da angústia, eu terminei a graduação e aí eu não tinha expectativa de um cargo de gestão, e que administradora eu era? E o que é que eu ia fazer? Entrei em parafuso. (Lia)</p> <p>Sendo administradora na Empresa X eu não estaria apenas operacionalizando, eu teria como acompanhar pessoas, coordenar ações, fazer planejamentos, e eu não fazia nada disso, eu apenas executava todas as ordens que chegavam até mim. Eu já tinha uma rotina preestabelecida, e fora da minha rotina eu fazia apenas o que era mandado. (Lia)</p> <p>Hoje [a empresa dele] é o conjunto da obra, é a orquestra, eu procuro tentar conduzir como um maestro essa orquestra pra que a gente possa ter a melhor, a música mais agradável aos ouvidos da plateia. Esse é o caminho da gente. (Max)</p> <p>Hoje, se você disser: Max, qual a sua referência maior aqui que você tem? Digamos assim um líder, aquela pessoa que você se espelha? Hoje eu não tenho assim, hoje eu prefiro eu ser o líder, eu ser o destaque, eu sair na frente. E pra isso eu prefiro aproveitar o que eu vejo de melhor em cada situação, somar comigo e disparar na frente. Eu acho</p>

			que o grande diferencial que a Empresa x, que eu tenho hoje é justamente largar na frente, depois os outros que venham correndo atrás. E pra isso eu prefiro pegar o melhor de cada um. Não existe só um, existem vários. [...] (Max)
Reciclar	Aprendizagens	Aprender	Foi, foi bem produtivo, eu... foi outra experiência, eu tive que aprender de novo, tive que reciclar muitos conceitos, e é outra realidade, você trabalhar com outras pessoas, com outras culturas, mas foi bom. (Fred)
Adaptar		Aprender de novo	
Quebrar a cara		Vários aprendizados	Como é que eu posso dizer [silêncio] é... as experiências que eu tive na faculdade foram boas, muito boas, os estágios, eu sempre procuro trazer o que eu vi no campo lá da faculdade para o dia a dia, embora que o dia a dia, a gente tenha que se adaptar muito. Não é exatamente como está escrito no campo lá não. A gente vê, olha, mas tenta trazer pro nosso regional, pro nosso cotidiano daqui, no dia a dia, porque se for só pela leitura lá, pela teoria, quando chegar aqui a pessoa vai quebrar a cara, o dia a dia ensina. A teoria é muito bom, é boa, a pessoa aprende, mas o dia a dia é quem ensina. (Fred)
Abrir a mente		Ensinar	
Coração aberto		Cotidiano	Isso, a faculdade, a teoria é bom porque ensina você a abrir a mente, a abrir a cabeça, e isso é importante por que? Porque se você não tiver com a mente e o coração aberto na empresa, a tendência é fracassar, aí o dia a dia ensina o que a gente deve fazer, mas com a cabeça aberta e o coração aberto pra que a gente possa entender o que o outro quer. Isso aí é que é o importante na empresa. (Fred)
Degrau por degrau			Administração é um ato que todo dia se recicla, todo dia se aprende, nunca a pessoa diz: estou pronto, já sou administrador; não, estou começando a minha jornada, estou estudando, estou sempre me formando, reciclando, participar de cursos, seminários, sempre é bom. (Fred)
Escola da vida			Porque eu estou numa fase que está me propiciando um aprendizado imenso, é o maior posto que eu poderia chegar na universidade hoje, o posto de pró-reitora. É uma oportunidade com tempo limitado, então, eu penso em aproveitá-la, né? ao máximo dentro desses quatro anos. (Lia)
Colhendo os frutos			Se aprende mais coisas, lógico, a aprendizagem não é só a parte técnica mas a gerencial também, de saber lidar, de saber administrar conflitos, outras situações, as habilidades comportamentais, eu acho que tem uma gama de outras aprendizagens que com a experiência você pode adquirir. Com o fazer, o fazer propicia não apenas a competência técnica, mas também outras diversas. <b>E quando esse administrador ou estagiário de administração muda de organização você acha que muda o currículo quando muda de organização, ou não, são as mesmas aprendizagens que vão se repetir a cada experiência profissional da pessoa?</b> Nem sempre, nem sempre. Talvez eu responda isso com base na minha experiência, nem sempre por que? Porque nas experiências que eu tive, eu tive focos diferentes, né? Os conhecimentos básicos foram os mesmos, a rotina, o cotidiano, foram os mesmos, de redigir documentos oficiais, isso por exemplo. Mas o foco é diferente, mudando de trabalho você pode aprender coisas novas, diferentes, não é sempre o mesmo conhecimento. (Lia)
			Eu tive muita sorte na minha vida porque em todos os lugares onde eu passei, desde o estágio, em todas as experiências profissionais eu tive mentores, sempre alguém estando junto me orientando o melhor caminho a seguir

			<p>pra desenvolver cada atividade. Então eu sempre estabeleci uma relação meio que de parceria, mas sempre com um acompanhamento superior. (Lia)</p> <p>Exatamente, porque ele era direcionado né? [<b>a palestra do encontro ficcional, voltado para Gestão de Pessoas</b>] e eu já tava há algum tempo longe da academia e eu imaginava que eu precisava ficar sempre me reciclando, e eu gostava sempre de participar de eventos como esse. (Lia)</p> <p>E lá eu via muitos empresários, eu via eles falando das dificuldades de recursos humanos, de funcionários, de finanças, de gestão, e fui começando a aprender com eles. E começando a propor cursos, consultorias, e fui aprendendo, e fui aprendendo, e fui aprendendo e fui terminando minha faculdade e aprendendo com eles e foi assim fantástico, o empreender foi fantástico. (Max)</p> <p>Bom, a minha formação na faculdade... claro, a faculdade ela é muito importante, mas a faculdade ela digamos assim, ela dá um norte, ela dá o direcionamento, ela diz: olhe, recursos humanos é isso, gestão estratégica é isso, produção é isso, materiais é isso, processo decisório é isso aqui, liderança é isso, ela lhe diz o que é as matérias de interesse comum, mas a escola que vai lhe ensinar é a escola da vida. A escola da vida é que vai, degrau por degrau, você colhendo os frutos, vai aprendendo e você vai se desenvolvendo. (Max)</p> <p>A gente cresceu muito, e assim, a gente aprendeu muito aqui dentro (da empresa), as práticas de gestão aqui, digamos assim, eu aplico aqui muitas coisas que eu aprendi na faculdade: planejamento, liderança, estratégia, gestão de pessoas, padronização, mas, ainda tem muita coisa que a gente ainda aprende aqui, todo dia a gente aprende uma coisa, todo dia dentro do funcionamento da empresa a gente aprende muita coisa. (Max)</p> <p>Eu não quero me especializar nem em economia, eu não quero ser economista, nem em contabilidade, embora que essas são matérias essenciais do curso de administração. Aí foi quando eu comecei a aprender o que era ser administrador. A prática eu já tinha, assim, devido ao tempo que eu já tava trabalhando aqui. [<b>E aí, como foi esse aprendizado de ser administrador?</b>] Até hoje a gente ainda está aprendendo a ser, né? Eu não vou dizer que a gente tem um aprendizado completo, porque é muito complexo a gente dizer isso, mas assim a gente procura a cada dia viver o dia, todo dia ele é diferente, o administrador, a gente tem que sempre buscar mais, mais e mais. Tem que procurar conversar, ter bom senso de humor, tratar bem o cliente, todo dia é um dia, nada é igual ao mesmo dia. (Fred)</p>
<p>Manejo</p> <p>Sair cru</p> <p>Laboratório</p> <p>Jogos empresariais</p>	<p>Experiência</p>	<p>Experiência Prática</p> <p>Tarefa desempenhada</p>	<p>Eu vou começar por uma falha que eu acho que teve, na minha época, no meu curso específico, não sei se mudou porque faz 10 anos, como eu digo a você. Faltou [silêncio] é... experiência em campo. Faltou experiência em campo, eu aumentaria. Pode ser estágio, visita a empresa. Faltou experiência em campo. Como eu já, como eu disse a você no começo que eu sempre cursava e trabalhava, eu já tinha a noção de como era o manejo. Mas gente que saía de 5 anos de uma faculdade, saíam cru, cru pra onde? Pro mercado de trabalho. Eu achei que faltou só essa parte. (Fred)</p> <p>Precisou que eu me deparasse com esses outros profissionais [professores], com a conduta diferenciada, embora eles não tivessem uma alta qualificação, eles não tinham, tinham experiência em gestão, foi isso que me encantou</p>

		<p>bastante, eles tinham experiência em gestão e tinham comprometimento com o curso. Quando isso aconteceu foi que eu realmente me encantei: ah eu tô no canto certo. (Lia)</p> <p>administradora, porque o nome é muito bonito, é muito bonito, é muito sedutor, mas a prática, realmente, quando você não obtém, ou quando você não consegue desenvolver atividades profissionais compatíveis com a sua formação, isso é muito frustrante (Lia)</p> <p>Só bateu a certeza... porque veja, da faculdade e um período após a faculdade, eu entrei na especialização e já tinha uma outra experiência profissional, e nessa experiência profissional como eu trabalhava muito a parte mercadológica, então, eu já tinha uma outra visão. Qualidade já não era mais o que eu mais gostava, já não tava mais na minha prática, e eu já comecei a gostar de um outro assunto que nem na faculdade eu gostava, mas aí, foram situações concomitantes: a especialização que eu estava cursando, com outra experiência profissional. E aí me atraiu marketing, e eu gostava de marketing, e eu achava que ia trabalhar na área de marketing. Só quando eu passei no concurso da Universidade X que não tinha como trabalhar marketing aqui, e eu lembrava do que eu estudava, daquela noção... ah, aqui não tem foco em qualidade, não tem foco em marketing, então, quando eu cheguei na universidade que eu vi setores acadêmicos pra trabalhar, eu fui logo pra um departamento, pra uma secretaria, e isso foi muito frustrante, trabalhar... uma administradora que vinha cheia de né de aspirações, chegar e secretariar um departamento, ser secretária de departamento, isso foi frustrante, mas durou pouco tempo, e logo surgiu essa... eu mesmo indiquei isso pra pró reitora na época que era a chefe que fazia, que determinava essas lotações de servidores, e eu conversei com ela que eu gostava muito né, desde a época da faculdade, das leituras que a gente realizava na área e que eu gostaria de contribuir naquele setor. Então, a minha frustração de eu trabalhar em algo que eu não tinha afinidade foi por pouco tempo na Universidade X e foi só onde eu tiver a certeza, quando eu cheguei na prática, que era realmente aquilo. (Lia)</p> <p>Foi um encontro feliz [<b>com o professor da ficcional</b>], foi um momento de muita alegria, de nostalgia, de lembrança dos velhos tempos, e de saudade, de não ter, da parceria que poderia ter durado todo esse período. Um, estudioso da área, outra, uma profissional da mesma área que poderiam ter estabelecido melhor essa relação e que acham que a demanda de de atividades tanto de um, muito voltado pra pesquisa e publicação, e a outra, a responsabilidade da tarefa desempenhada atropelava um pouco a vida, e foi um trabalho que não conseguiram construir muitos elos, mas foi um encontro feliz que deu aquela aquela, e que gerou aquela luzinha na mente de cada um: nossa, perdemos tempo. (Lia)</p> <p>sem os controles internos, sem a administração, sem a gestão, sem a prática, sem a organização, sem tudo isso não tem como a empresa e a vida de ninguém funcionar. (Max)</p> <p>Eu gosto muito do laboratório, eu acho que se a administração tivesse uma disciplina não..., por exemplo, hoje a gente vê seminário e outra de orientação lá no final do curso, eu acho que falta, falta o administrador também alguma coisa mais prática, sabe? Um laboratório em administração, eu acho que se tivesse, ou jogos empresariais sei lá, alguma coisa que simulasse melhor a realidade da empresa, eu acho que ficaria muito bem, dava uma</p>
--	--	---

			<p>quebrada, sabe? (Max)</p> <p>Aí eu já cortei o caminho, realmente a minha vida profissional não é tão vasta, dá pra resumir facilmente. Na época da faculdade eu comecei um estágio na Receita Federal, que foi uma experiência riquíssima, de lá eu saí pra prestar serviço à PETROBRAS onde eu trabalhei e era a época que eu gostava muito de qualidade porque eu trabalhava com qualidade total, porque o armazém onde eu trabalhava na PETROBRAS, ele era certificado com a ISO 9001 naquele período, e eu gostava muito do que eu fazia, e essa junção foi que... eu acho que a teoria com a prática beneficia muito. (Lia)</p>
Veredas Casar Lados	Abrangência	Complementaridade Completar Vários focos Lados Abrangência Amplitude	<p>Embora naquele período eu não tenha estagiado, ou tido nenhuma experiência profissional na área de gestão de pessoas, também foram disciplinas muito prazerosas pra mim de estudar, não me causava nenhum estresse, ao contrário de outras, da área de cálculo, que me causavam estresse ao estudar, como Matemática Financeira, Administração Financeira, Contabilidade, foram áreas que eu não me identifiquei, que eu não tinha, assim... que eu tinha um comportamento mediano, a meta era apenas atingir a média. <b>[E você lembra assim qual era a causa do prazer nessa disciplina de gestão de pessoas? E quais seriam as causas do estresse nessas outras disciplinas?]</b> Eram disciplinas que requeriam uma concen... um entendimento analítico, quantitativo, e eu nunca tive prazer em estudar números, cálculos, ao contrário disso, estudar sobre pessoas, comportamento, cultura, clima organizacional, era prazeroso, essas leituras me instigavam, me faziam buscar mais, eram leituras que eu gostava realmente. Lidar com cálculos até hoje... <b>[E como é que você avalia essa nossa área de Administração, esse curso que o aluno tem que conviver com esses dois tipos de disciplinas, que suscitam esses dois tipos de sentimentos? Como é que você vê isso?]</b> Eu entendo que a gente não pode fazer apenas o que a gente gosta, então, o conhecimento desse outro lado realmente deve ser buscado, a gente tem que vencer, vencer essa outra fase. Então, até hoje, é isso que eu tenho buscado, não é algo que me dá prazer, mas como é necessário, precisa ser visto e estudado. <b>[Então você coloca assim como...]</b> Como uma necessidade. <b>[Mas você coloca assim como algo seu, o seu desafio, mas em relação ao curso, isso é algo que te incomoda?]</b> Não me incomoda porque eu entendo que é realmente um conhecimento necessário, complementar. É complementar porque em especial no período da faculdade, a gente tem noções mas a gente pode não ter ainda a certeza né do foco a ser dado dentro da grande área da Administração, porque a Administração ela possibilita né muitos muitos focos, e nesse período a gente não tem ainda como ter certeza. Eu avalio por mim, porque embora eu gostasse, naquele período, de estudar a área de RH, mas eu não tinha certeza de que eu ia enveredar por esse caminho. (Lia)</p> <p><b>[Qual o grande diferencial da gestão que a qualificaria como uma profissão?]</b> Silêncio... Eu acho que .... a amplitude, porque muitas muitas, porque a amplitude do que é administrar. Eu falei aqui brevemente e a minha fala foi muito restrita foi do pouco que eu lembrei, mas a administração ela é muito abrangente, ela é muito abrangente e ela propicia ao profissional da área um olhar pra diversas áreas, né? Ela é muito ampla, e a gente vê hoje que um médico é gestor, que todas as outras profissões é como se gente vê muito na faculdade: ah mas um hospital tem que ser gerido por um administrador, uma universidade poderia ser gerida por um administrador, mas em cada meio desse tem sempre uma carreira diversa à administração que gerencia, e isso indica: ah mas qualquer um pode. Acredito que essas pessoas vão muito pro senso comum né? mas a gente tem um algo mais que é essa teoria que contribui pra uma melhor prática. (Lia)</p>

			<p>a teoria, isso aí se aprende no curso. Muitas vezes a pessoa faz isso [administra] e não tem o curso. Mas é o que? O administrador nato. Ele nasceu com essa... administração. Se o administrador nato fizer um curso, ele vai ganhar o que? Uma excelência, porque ele já sabe administrar, só que ele não tem a teoria. Com a teoria vai o que? Vai completar, vai casar curso e teoria, teoria e prática. (Fred)</p>
<p>Casamento Família</p>		<p>Negociação Relacionamento Network</p> <p>Pegar tiquinhos</p>	<p>Um casamento entre o administrador, o comércio, o fornecedor, o cliente, tem que ter um comprometimento do administrador em relação a isso aí. (Fred)</p> <p>eu aprendi que na administração tudo é negociável, né? E dentro dessa negociação você tendo os apoios certo, as pessoas certas pra lhe ajudar na sua carreira, no que você deseja, tudo funciona melhor, a questão do network, do relacionamento, tudo funciona melhor (Max)</p> <p>E nesse trabalho do empreendedor também eu comecei a usar uma técnica que eu uso até hoje que é a técnica do “tiquinho”, pegando o “tiquinho” de um “tiquinho” de outro, “tiquinho” de um, “tiquinho” de outro, e aprendendo com o melhor de cada um, que é o que eu levo pra minha vida é isso, até hoje eu faço isso. Eu vou convivendo com as pessoas e eu sugo o melhor de cada uma delas pra mim e começo a utilizar isso como estilo de vida meu, e de gestão. (Max)</p> <p>Hoje, se você disser: Max, qual a sua referência maior aqui que você tem? Digamos assim um líder, aquela pessoa que você se espelha? Hoje eu não tenho assim, hoje eu prefiro eu ser o líder, eu ser o destaque, eu sair na frente. E pra isso eu prefiro aproveitar o que eu vejo de melhor em cada situação, somar comigo e disparar na frente. Eu acho que o grande diferencial que a Empresa x, que eu tenho hoje é justamente largar na frente, depois os outros que venham correndo atrás. E pra isso eu prefiro pegar o melhor de cada um. Não existe só um, existem vários. [...] (Max)</p> <p>O Max gestor é como eu disse, um Max que tem aprendido a cada dia. Mais com acertos do que erros, graças a Deus. As experiências de vida que eu passei, com as práticas de gestão, com o tiquinho da Universidade X, com o tiquinho do DCE, com o tiquinho lá do grêmio, com a experiência da sala de aula da faculdade, das disciplinas, dos professores, da consultoria, do EMPREENDER, do SEBRAE, o pouquinho que eu absorvi em cada momento me ajudou a tá onde a gente tá hoje, apesar de que pra mim eu não tô em lugar nenhum ainda, né? [...] Isso aqui pra mim é só o começo. Então, hoje, a gestão da Empresa X, a gente procura fazer da forma mais profissional possível. [...] Então, nós somos uma família aqui, uma família ainda em crescimento, uma família que tá aprendendo as práticas de gestão de recursos humanos, de conduta, de tudo, uma família que se ajuda, e o Max gestor tem aprendido a cada dia. A gestão a gente faz de forma, tenta fazer de forma o mais planejada possível. Tem coisas é claro da teoria que eu não aplico na prática, eu não consigo aplicar ainda, mas que quero. Hoje, eu não tenho ainda um planejamento estratégico pra um horizonte de 5, 10 anos, não tenho, mas pretendo. [...] (Max)</p>
<p>Encanto Apaixonar</p>	<p>Gostar x Não gostar</p>	<p>Não gostar Não convincente</p>	<p>muita gente acha que não gosta da administração porque tipo assim, as matérias não foram convincentes</p> <p>Então, chegando próximo ao vestibular, à faculdade... Muitos até me questionavam, porque na época ainda ser uma</p>

Ter espaço		Desistências Ilusões X Encanto Apainoxar-se	<p>profissão nova e de pouco campo de visão, mas eu gostava. Aí eu disse: não, se é pra eu continuar na loja, eu vou tentar me especializar mais um pouco, porque a vida é sempre uma busca de conhecimento, aí praticamente foi assim. [...] Não é nem assim o campo de que não tinha, era a, como é que eu vou dizer, era o marketing da própria profissão, da própria faculdade que não tinha. Eu fui fazer administração por que? Por que se eu for ficar na loja, então é Administração, não tinha, ou era Economia, ou era Contabilidade. Mas eu disse: não, eu não quero me especializar nem em economia, eu não quero ser economista, nem em contabilidade, embora que essas são matérias essenciais do curso de administração. (Fred)</p> <p><b>[Em algum momento do curso você ficou em dúvida se escolheu o curso certo?]</b> Não, essa dúvida assim muitos colegas meus passaram por isso, por sinal, teve um que ia pra formatura, já praticamente no décimo período, e ele desistiu da faculdade. (Fred)</p> <p><b>Em algum momento do curso você ficou em dúvida se escolheu o curso certo?</b>          Não, essa dúvida assim muitos colegas meus passaram por isso, por sinal, teve um que ia pra formatura, já praticamente no décimo período, e ele desistiu da faculdade. <b>Você sabe por que?</b>          Por desmotivação. Ele chegou no nono período dizendo que não era isso, não era isso, e quando foi no décimo período trancou e foi fazer cursinho em Natal. Ele passou um ano em Natal, depois eu perdi o contato com ele, mas queria a área médica, não se na época era odontto, se era medicina, mas ele queria algo na época que eu achei assim muito assim: homem, conclua essa faculdade que é importante, você pode levar essa faculdade até pra outra faculdade, é uma experiência de vida e ele praticamente jogou tudo, quase se formando. Essa dúvida só bateu no final, pelo que eu conversava com ele, ele sempre gostava de acompanhar, a gente fazia às vezes algum trabalho junto e ele era motivado, no nono ano, eu acho que ele observou muito o campo de trabalho, porque ele disse assim: não Fred, você está certo em fazer porque você tem uma empresa familiar, mas eu não tenho, eu vou fazer o que? (Fred)</p> <p>Tem jovens, que não sabem ainda o que querem e que ingressam no curso, mas há uma grande parte do inverso, pessoas que já tão na prática e sentem a necessidade de ter essa teoria e dizem: ah eu já trabalho na área, numa área, eu trabalho no setor de RH, então, eu vou fazer administração. É esse caminho inverso, então, quando há o caminho inverso não faz muita diferença, eu confesso, eu entendo que não faz muita diferença, mas para os jovens, como foi o meu caso, o jovem que entra na faculdade, que vai passando o tempo, vai passando o tempo, não eu entrei aqui, mas muitos se formam e se formam com aquela... não, não era bem o que eu queria, eu vou fazer outro curso agora. E eu tive vários colegas nessa situação, vários assim, considerando o número de 45 alunos de uma turma que, no final do curso de Administração, tem uma que foi fazer odontologia, outra foi fazer medicina, outra foi fazer contábeis, colegas minhas de grupo. (Lia)</p> <p>A gente adolescente a gente se ilude muito. Eu só pude ter espaço agora, sete... sete anos não, na verdade doze anos depois. Mas naquele período eu me encantava com isso, com a possibilidade de gerenciar pessoas, de ser uma pessoa importante pra resolver problemas dentro de uma empresa, de responder por pessoas, por setores, foi isso, foi a gestão mesmo, o administrador gerenciar. (Lia)</p>
------------	--	---	---

		<p>o chefe me iludia com o discurso: olhe, você é secretária, mas você vai administrar, e nesse você vai administrar, eu não conseguia fazer nada além de ata e memorando, aí que eu me frustrava mais, eram as atividades do dia a dia. (Lia)</p> <p>eu creio que é a gente tem que fazer o aluno se apaixonar mais cedo, na minha turma eram 45 e se formaram 26, e se formou bem, tem muita gente, tem turma que começa 45 e se forma 15, 10, 14, 20, são números mais baixos. E, por que? Por que até o 2º ano tem muita gente que não quer esperar, muita gente acha que não gosta da administração porque tipo assim, as matérias não foram convincentes, mas não foram porque ele não soube esperar, ele não soube esperar por esses dois anos de matérias mais mais introdutórias, enfim, pra se chegar na parte mais prática.</p>
--	--	--