



www.raep.org.br

Administração: Ensino e Pesquisa

ISSN: 2177-6083

raep.journal@gmail.com

Associação Nacional dos Cursos de  
Graduação em Administração  
Brasil

BATISTA-DOS-SANTOS, ANA CRISTINA; ALVES PELOGIO, EMANUELLY; FONSECA  
CARDOSO, MONIQUE; PEREIRA LEITE, YÁKARA VASCONCELOS; DE OLIVEIRA  
ALEXANDRE, MAURO LEMUEL

UMA ESCUTA AO ALUNADO DE ADMINISTRAÇÃO: SUAS CONCEPÇÕES DE  
ADMINISTRAÇÃO E ADMINISTRADOR À LUZ DE UMA ABORDAGEM CRÍTICA

Administração: Ensino e Pesquisa, vol. 12, núm. 2, abril-junio, 2011, pp. 265-296

Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração

Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=533556772004>

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

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

---

**UMA ESCUTA AO ALUNADO DE ADMINISTRAÇÃO: SUAS  
CONCEPÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO E ADMINISTRADOR À LUZ DE UMA  
ABORDAGEM CRÍTICA**

*LISTENING TO MANAGEMENT STUDENTS: THEIR CONCEPTS OF  
MANAGEMENT AND THE MANAGER FROM A CRITICAL STANDPOINT*

---

**ANA CRISTINA BATISTA-DOS-SANTOS** (*anamairton@hotmail.com*)

**EMANUELLY ALVES PELOGIO**

**MONIQUE FONSECA CARDOSO**

**YÁKARA VASCONCELOS PEREIRA LEITE**

**MAURO LEMUEL DE OLIVEIRA ALEXANDRE**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

**RESUMO**

O texto tem como objetivo compreender criticamente as concepções de Administração e administrador de graduandos em Administração – iniciantes e concluintes – de duas universidades públicas federais de um estado do Nordeste brasileiro. Realizaram-se dois tipos de entrevistas, com doze sujeitos. Entre os resultados, destacam-se algumas dimensões. Sobre os motivos para a escolha do curso de Administração, estão: vocação; conveniência; ser um curso generalista; como complemento; curso substituto; e, ainda, voltado para a prática. No tocante às representações de Administração, predominam: ciência, arte, mediação, pragmatismo, senso comum e adiamento. Sobre o administrador, há um silêncio discursivo, emergindo em seu lugar: o professor, o empreendedor e o servidor público. Os resultados indicam que a natureza, a conceituação, e o papel da Administração e do administrador na sociedade e nas organizações não estão claros para os sujeitos entrevistados. Tal indefinição gera para os entrevistados riscos, principalmente ontológico, ao não conseguirem definir o que seja administração, e instrumentalizarem o exercício da profissão – e existencial – ao discursivamente silenciarem sobre si mesmos como administradores no futuro.

**Palavras-chave:** Administração; administrador; crítica.

---

---

## ABSTRACT

*The text aims to understand the concepts of management and the manager as held by management undergraduates – beginners and seniors – from two public federal public universities in the Northeast of Brazil. Two types of interviews were undertaken with twelve subjects. Some of the aspects of the results were highlighted. Regarding the choice of their university course, points were raised relating to the profession, convenience it offers, that it is a general, complementary or substitute course, and that it is structured for practical application. As regards management representations, the main aspects included: science, art, mediation, pragmatism, common sense and postponement. The students' thoughts on the manager were indirect, tending to concepts of the teacher, entrepreneur and public servant. The results demonstrated that interview subjects were unclear about the nature, concepts and role of management and the manager in society and in organizations. This lack of clarity puts them at risk, especially of an ontological nature, because they cannot define what management is or how the profession is exercised, and of an existential nature, because of their inability to discuss themselves as managers in the future.*

**Keywords:** *Management; manager; critical thought.*

## INTRODUÇÃO

Este texto socializa os resultados de uma pesquisa qualitativa crítica, de inscrição *frankfurtiana*, na qual se empreendeu uma escuta a estudantes universitários de Administração a respeito de dois conceitos mutuamente interligados e estruturantes de sua formação: Administração e administrador. Entende-se que eles são os principais objetos de um campo disciplinar de estudo científico – a Administração – e são, num mesmo movimento, originários da evolução e consolidação do capitalismo como sistema de produção dominante, desvelando-se, portanto, como conceitos que expressam o amálgama entre ciência e economia, na sociedade moderna (AKTOUF, 2004; CHANLAT, 1999).

Uma vez que as transformações do capitalismo, ou seus deslocamentos (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009), geram novas demandas de estudos sobre o campo da Administração, este trabalho defende que as pesquisas não devem se ater apenas às manifestações fenomênicas de tais transformações, mas devem buscar entender como os

---

---

próprios conceitos, que fundamentam o campo, e as ações dentro dele, vão se metamorfoseando no discurso de seus atores, com consequências, nem sempre discerníveis, para eles próprios: alunos de administração, administradores em exercício, professores e pesquisadores da área. Pressupondo os administradores como trabalhadores que ocupam posição peculiar na relação capital-trabalho e a universidade e as organizações de trabalho como lócus de (con)formação da mão de obra gerencial, em nível técnico e ideológico, este estudo considera relevante conhecer o ideário que permeia a formação do administrador, mesmo que ouvindo apenas um tipo de ator envolvido no processo: o aluno.

A este respeito, Covre (1982) desenvolveu interessante trabalho sobre a formação, posicionamento e função do administrador na sociedade brasileira concentrando-se, em termos temporais, nas décadas de 60 e 70 do século XX, tempos de prevalência da ideologia desenvolvimentista. Aktouf (2004) partiu de uma proposição central de que os administradores servem à acumulação do capital, sendo um de seus principais agentes históricos. Covre (1982) pesquisou uma das maiores instituições formadoras de administradores, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), tendo concluído, 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 infraestrutura e supraestrutural da formação social brasileira, [por meio da qual] os interesses de grupos dominantes do grande capital se faziam representar no âmbito escolar universitário”.

Contemporaneamente, Gurgel (2003) desenvolveu um estudo cuja intenção era saber qual dimensão ocupa hoje o discurso teórico fragmentário da chamada administração flexível – centrado numa variedade de ferramentas gerenciais - que se desenvolve no interior das escolas de administração. Gurgel (2003) entende a administração flexível como uma das facetas da atual forma de acumulação capitalista, que emerge no conjunto de mudanças nas dimensões produtiva e organizacional, sendo recorrente o discurso sobre produção flexível e organizações flexíveis, configurando os novos movimentos (flexíveis) do capitalismo. Após pesquisar os cursos de Administração da Universidade Federal Fluminense (UFF) e da Pontifícia Universidade Católica (PUC) do Rio de Janeiro, Gurgel (2003) percebeu que a dimensão ideológica

---

---

subjacente à chamada administração flexível contemporânea é dominante, sendo apregoada como substituta à igualmente ideológica administração burocrática, desvelada no estudo de Covre (1982). Gurgel (2003) demonstra, então, serem as chamadas tecnologias gerenciais flexíveis o veículo de inculcação da ideologia neoliberal visando à continuidade da acumulação capitalista.

Pressupondo, portanto, que a universidade forma uma mão de obra gerencial, tanto em nível técnico quanto ideológico, este trabalho, tal como os estudos anteriormente descritos, considera relevante compreender criticamente o ideário dominante no lócus de formação do administrador, e o faz com base na fala do aprendiz, instância geralmente silenciada quanto a questões ontológicas, conceituais, haja vista a prática usual de um ensino reprodutivista das visões dominantes. O estudo teve como objetivo compreender criticamente as concepções de administração e administrador, de graduandos em Administração – iniciantes e concluintes – de duas universidades públicas federais de um estado do nordeste brasileiro.

A orientação crítica deste trabalho baseia-se nas perspectivas ontológicas, epistemológicas, e metodológicas ligadas à Teoria Crítica (TC) da Escola de Frankfurt. O que se costuma chamar de Escola de Frankfurt se traduz em uma riqueza originária da pluralidade de intelectuais autônomos. A singularidade dos frankfurtianos expressou-se exemplarmente na diversidade de temas de pesquisa privilegiados, sendo a variedade uma de suas marcas (MUÑOZ, 2000; SLATER, 1978). 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 (FARIA, 2004; FREITAG, 1986). Entende-se aqui que intenções de pesquisa críticas, em sentido frankfurtiano, devem se pautar nas bases ontológicas e epistemológicas defendidas pelos frankfurtianos, as quais implicam num permanente exercício da reflexividade, exercício esse tornado possível pelo método dialético. Neste sentido, três pares dialéticos foram norteadores para pensar reflexivamente o real, nesta pesquisa, a saber: história-naturalização; práxis social-sistema; emancipação-alienação.

O texto trabalha ao nível da concepção individual pressupondo, por sua perspectiva crítica, que tais concepções se inscrevem dialeticamente na práxis sócio-histórica. Concepção é aqui entendida em seu sentido filosófico, isto é, como a “operação pela qual o sujeito forma, com base em 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: “elaboração conceitual que o sujeito faz baseado em uma experiência ou de sua intuição.” (JAPIASSU; MARCONDES, 2008, p. 51). Concepção é tomada não só pelo sentido de uma representação individual, bem como fruto da operação pela qual a mente tem presente em si mesma a imagem, ideia ou o conceito correspondente a um objeto que se encontra fora da consciência (JAPIASSU; MARCONDES, 2008). Capta, portanto, a relação e tensão dialética da representação individual com a práxis social, pois, como entendia Horkheimer (1933), existe um imbricamento entre conceito e existência<sup>1</sup>.

Além desta introdução, o texto é composto: a) pelo referencial teórico, que aborda o tema Administração, seu ensino e o administrador; b) pelos procedimentos metodológicos; c) pela análise e discussão dos resultados; e d) pelas considerações finais em caráter de síntese provisória.

### **SOBRE A ADMINISTRAÇÃO, SEU ENSINO E O ADMINISTRADOR**

Caracterizada como multidisciplinar, a Administração figura entre as áreas com problema de identidade, devido à variedade e disparidade de definições. Ela é ora conceituada como ciência, ora como arte, outras vezes como tecnologia, ou ainda um fenômeno político (AKTOUF, 2005; RAYMUNDO, 2006), assemelhando-se, na visão de Ramos (1983), metaforicamente a uma torre de babel. Disto, geralmente se depreende outro problema, que é a do seu ensino fragmentário (NICOLINI, 2001).

Gurgel (2003) argumenta que hoje a relação entre a tecnologia gerencial e a educação se torna bem mais evidente do que na época das primeiras teorias administrativas. No tempo das primeiras formulações teóricas, a transmissão e reprodução do saber administrativo se davam mais de fábrica a fábrica ou em eventuais encontros empresariais, palestras em associações, e em consultorias esporádicas. Diferentemente, as modernas tecnologias gerenciais são expostas com frequência a um grande público formado por alunos de graduação e pós-graduação em administração e ainda por donos e gerentes de negócios que atuam no cotidiano em organizações. Sua difusão é facilitada tanto por literaturas de origem acadêmica quanto pela proliferação de uma literatura *pop-management* (WOOD; PAULA, 2002).

Neste contexto, é importante refletir sobre o início e o desenvolvimento do ensino da disciplina organizacional e administrativa no contexto brasileiro. Embora a prática administrativa remonte às

---

---

experiências de gestão na época da Colônia (FISCHER, 2000), a história dos cursos superiores em Administração (no Brasil) teve início no começo do século XX. Porém, por mais de seis décadas, o ensino da disciplina administrativa se confundiu com o ensino das ciências econômicas (NICOLINI, 2001). No Brasil, a formalização do ensino da Administração remonta aos anos 50 e 60 (Séc. XX).

A trajetória brasileira do ensino da administração assemelha-se à dos demais países do terceiro mundo; sua formalização guarda relação com a inserção brasileira no cenário internacional, nos anos 40 e 50 (Séc. XX). O surgimento dos cursos deu-se de forma alinhada à ideologia desenvolvimentista que predominava naquele momento histórico (BARROS; PASSOS, 2000; FISCHER, 2000; LOPES, 2002; BERTERO, 2006). Atréadas aos ideais desenvolvimentistas, as escolas de administração foram criadas com base em convênios de cooperação técnica com os Estados Unidos, fato repetido em diversos países latino-americanos, africanos e asiáticos, configurando os chamados pólos de irradiação (FISCHER, 2000). O objetivo era a formação de profissionais com domínio de técnicas complexas, analíticas e organizativas, importadas dos Estados Unidos (FISCHER, 2000; LOPES, 2002).

A criação das escolas fundamentava-se na necessidade de formação de professores com a finalidade de provisão de técnicos competentes em quantidade suficiente para trabalhar tanto nas repartições públicas, como nas empresas privadas (BARROS; PASSOS, 2000; FISCHER, 2000). As estruturas empresariais e a estrutura do Estado configuravam-se em um crescente processo de burocratização, no qual, a complexidade crescente demandava a utilização de novas tecnologias operacionais (LOPES, 2002). Isto evidencia o predomínio da racionalidade instrumental na disciplina administrativa desde as suas origens no cenário nacional (BARROS; PASSOS, 2000). Salm (1993) argumenta que a racionalidade instrumental, predominante nas organizações burocráticas, sempre imperou também na formação dos administradores.

A expansão do ensino da administração no país, evidenciada pelo fenômeno da proliferação das escolas, sem correspondente em nenhuma outra área (FISCHER, 2000), se deu principalmente, em faculdades isoladas e privadas, desvinculadas do processo científico de construção de conhecimento, próprio das universidades. Em especial, nos últimos anos, observa-se a massificação dos cursos de Administração que não condiz com a natureza oligárquica da função do administrador (BERTERO, 2006). Gradativamente, as inúmeras escolas de administração assumiram o caráter de escolas de negócios, de preparação de *businessman* – a

---

---

proliferação dos MBA's exemplifica isto. Os parâmetros para a formação dos administradores passaram a basear-se quase que exclusivamente no paradigma de mercado (GURGEL, 2003; SALM, 1993).

É nesse contexto que se inscrevem as tecnologias gerenciais ensinadas nos cursos de Administração contemporâneos (SALM, 1993). A ênfase recai sobre valores econômicos, imperando uma racionalidade própria a esses valores. Tais tecnologias passaram a se suceder em um ritmo acelerado, impondo-se como modismos, acolhidas e reproduzidas de forma acrítica nas instituições de ensino, configurando o que Santana (2003, p. 1) chama de “fetiche da novidade na administração”.

Gurgel (2003) argumenta que as escolas de gestão se posicionam no mercado do *management* como difusoras do conhecimento administrativo, revestidas com sua aura de cientificidade. O saber administrativo colocado como conhecimento científico, parece de fato se referir a um saber tecnológico, que materializa tecnologias gerenciais que hoje, “não são ensinadas somente nos postos de trabalho, mas, sobretudo, nos cursos específicos *stricto e lato sensu*, [...] carregadas de valores ideológicos de modo tão consistente que se transformam em veículo por excelência de sua difusão.” (GURGEL, 2003, p. 27). Este saber fazer administrativo é apresentado como um produto socialmente necessário para que o progresso se efetive. Kanitz (2005, p. 21) interroga: “o que o aumento da participação dos administradores significará para o Brasil?”; e responde: “uma nova era muito promissora. Finalmente seremos administrados por profissionais, e não por amadores.”

Segundo Faria (2004), aparentemente, tal destaque para os administradores parece culminar, na contemporaneidade, com a sua inserção na nova elite. Porém, contraditoriamente, os gerentes, em lugar de pertencerem eles próprios à nova elite, agem como elementos funcionais do sistema capitalista contemporâneo, alimentados, muitas vezes, pelo poder simbólico e pelo estímulo sistemático dos processos de treinamento-qualificação, que se dão muito mais no âmbito das organizações de mercado do que no espaço escolar.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa crítica. Por pesquisa qualitativa entende-se 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). Este é um estudo cujos objetos são dimensões humanas, e seus sentidos, impermeáveis à mensuração, inabordáveis em larga escala como, por exemplo, conceitos. Entende-se, ainda, “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, instância em que a linguagem apresenta-se como fundamental no processo de construção dos sentidos (CHANLAT, 1999). A pesquisa abordou 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.

As decisões sobre os procedimentos metodológicos da pesquisa foram tomadas tendo como pressuposto que a pesquisa qualitativa é uma permanente construção: “o primado metodológico mais central da construção de uma pesquisa com orientação qualitativa é exatamente o de ser uma construção” (ALBANDES-MOREIRA, 2002, p. 74). Quanto à técnica de coleta de dados, decidiu-se, então, pela utilização de um *mix* de tipos de entrevistas que se mostraram pertinentes para a consecução dos objetivos da pesquisa, a saber: a) entrevista com elementos de história de vida (HV); e b) entrevista ficcional.

A entrevista orientada pela HV possibilita ao narrador tomar a si mesmo como personagem (QUEIROZ, 1988, p. 36), 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”. De acordo com Denzin (1970), a história de vida apresenta as experiências e as definições vividas por uma pessoa, um grupo, uma organização, de como interpretam sua experiência. Denzin (1970) menciona vários tipos de história de vida: (1) a história de vida completa, que recobre todo o conjunto da experiência vivida por uma pessoa, um grupo ou uma instituição; e (2) a história de vida tópica (ou temática) que dá ênfase à determinada etapa ou setor da vida pessoal do sujeito ou de uma organização. Para as finalidades desta pesquisa, de acordo com a

---

---

classificação de Denzin (1970), utilizou-se a história de vida tópica (ou temática). Interessava aos pesquisadores evocar narrativas ancoradas nas histórias de vida estudantil dos sujeitos, especialmente no contexto do estudo universitário, entendendo que narrativas existencialmente circunstanciadas constituem um “terreno fértil” para socialização de concepções e visões de mundo. A história de vida temática, segundo Denzin (1970), combina relatos e roteiro de entrevista semiestruturado; é realizada como uma entrevista prolongada, na qual o pesquisador interage com o informante, tendo sido este o procedimento adotado nesta pesquisa. Os roteiros da primeira entrevista são os apresentados nos Quadros 1 e 2:

### **Quadro 1:** Roteiro da entrevista com elementos de HV, aluno iniciante

---

**1º Momento da entrevista:** Dados de caracterização, tais como: Idade, Sexo, Estado Civil, Trabalha? Ramo, Função

**2º Momento da entrevista:** Primeiro estímulo evocativo de narrativas ancoradas na história de vida estudantil do sujeito (fase pré-universitária)

*Estou muito agradecida por estar aqui hoje para ouvir sobre suas histórias. Estou à disposição para ouvi-lo e gostaria que você voltasse no túnel do tempo e me falasse sobre sua história estudantil, antes de você entrar na universidade.*

**Questões de apoio** (utilizadas somente quando as narrativas ancoradas na história de vida não contemplavam tais assuntos):

Como você via a universidade antes de entrar nela?

Quais eram as suas expectativas em relação à vida universitária?

O que levou você a escolher esta universidade?

**3º Momento da entrevista:** Segundo estímulo evocativo de narrativas ancoradas na história de vida estudantil do sujeito (fase universitária)

*E quando você entrou na universidade, como foi a sua vida lá dentro?*

**Questões de apoio** (utilizadas somente quando as narrativas ancoradas na história de vida não contemplavam tais assuntos):

Como você se sentiu ao entrar na universidade?

Por que Administração?

Como você se sente hoje, chegando ao final do primeiro semestre?

Conte-me algum evento marcante como aluno universitário neste primeiro semestre de curso.

Quais disciplinas você está cursando este semestre?

Dessas disciplinas que você está cursando, com qual você mais se identifica? Por quê?

Como você percebe o ensino na universidade?

Quais as suas expectativas para o restante do curso?

Sobre o que você espera estudar na continuação do curso? Por quê?

Como você avaliaria tudo que está vivendo dentro da universidade até agora?

---

---

**Quadro 2: Roteiro da entrevista com elementos de HV, aluno concluinte**

---

**1º Momento da entrevista:** Dados de caracterização, tais como: Idade, Sexo, Estado Civil, Trabalha? Ramo, Função

**2º Momento da entrevista:** Primeiro estímulo evocativo de narrativas ancoradas na história de vida estudantil do sujeito (fase pré-universitária)

*Estou muito agradecida por estar aqui hoje para ouvir sobre suas histórias. Estou à disposição para ouvi-lo e gostaria que você voltasse no túnel do tempo e me falasse sobre sua história estudantil, antes de você entrar na universidade.*

**Questões de apoio** (utilizadas somente quando as narrativas ancoradas na história de vida não contemplavam tais assuntos):

Como você via a universidade naquela época?

Quais eram as suas expectativas em relação à vida universitária?

O que levou você a escolher esta universidade?

**3º Momento da entrevista:** Segundo estímulo evocativo de narrativas ancoradas na história de vida estudantil do sujeito (fase universitária)

*E quando você entrou na universidade, como foi a sua vida lá dentro?*

**Questões de apoio** (utilizadas somente quando as narrativas ancoradas na história de vida não contemplavam tais assuntos):

Como você se sentiu ao entrar na universidade?

Por que Administração?

Como você se sente hoje, chegando ao final do curso?

Conte-me algum evento marcante na sua vida como aluno universitário.

Das disciplinas que você cursou, quais as que você lembra que mais lhe marcaram?

Por quê?

Como você percebe o ensino na universidade?

Hoje, terminando o curso, quando você relembra tudo o que viveu, como você se sente?

Você acha que fez a escolha certa? Por quê?

O que você diria para um aluno que está começando o curso de administração agora?

---

Quanto ao segundo tipo de entrevista, decidiu-se pelo uso de entrevistas narrativas ficcionais, uma combinação e adaptação das técnicas da entrevista narrativa tradicional (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002) e da entrevista ficcional (ALBANDES-MOREIRA, 2002). Entrevistas narrativas são uma forma de entrevista não estruturada e de profundidade que tem em vista a reconstrução discursiva de algo anteriormente vivido pelo sujeito. Ao discutirem a relação entre narrativa, realidade e representação, Jovchelovitch e Bauer (2002) afirmam 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?” (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002, p. 109). A

---

---

pesquisa buscou evocar narrativas “descoladas” dos eventos fáticos, porém imbricadas nas concepções dos sujeitos. Visou à emergência de narrativas “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” (ALVES; BLIKSTEIN, 2006, p. 411).

A entrevista ficcional foi utilizada pela possibilidade que oferece de fazer emergir o vivido ou as representações e a visão de mundo do sujeito, em sua liberdade criativa, sob a forma de uma narrativa, iniciando com uma exposição, por parte do entrevistador, de uma situação hipotética, porém realista, com base na qual o entrevistado pode criar a sua narrativa ficcional. A entrevista suportada por este tipo de narrativa oferece ao entrevistado maior possibilidade para seleção do material empírico existencial e experiencial, sendo-lhe dada completa 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).

As duas entrevistas realizadas com cada sujeito aconteceram em momentos diferentes. A primeira entrevista, na qual se utilizou elementos de HV, era dividida em duas etapas: (i) com questões ligadas à universidade, evocando narrativas sobre a história de vida estudantil antes de entrar na universidade (para os alunos iniciantes), e antes e durante a vida universitária (para os alunos concluintes); (ii) com perguntas relacionadas à Administração e ao curso de Administração, evocando os motivos da escolha do curso e uma avaliação pessoal quanto à escolha do referido curso. Já a segunda entrevista (ficcional), visava à emergência das representações de administrador e se desenvolveu com base no roteiro ficcional fornecido, no início da entrevista, conforme Quadros 3 e 4:

### **Quadro 3:** Roteiro da entrevista ficcional, aluno iniciante

---

É manhã de uma segunda-feira do mês de junho de 2023. 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 primeira 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...

---

---

#### **Quadro 4: Roteiro da entrevista ficcional, aluno concluinte**

---

É manhã de uma segunda-feira do mês de junho de 2019. 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 primeira 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...

---

O campo da pesquisa consistiu de duas universidades públicas federais situadas em um estado do Nordeste brasileiro. Uma das universidades, aqui denominada ficticiamente de Alfa, tem sua sede na capital do estado e um campus avançado, doravante Beta, em uma cidade do interior. A outra universidade, aqui chamada de Ômega, é sediada em uma cidade do interior do estado. A escolha dessas universidades se deu por dois motivos: (i) acessibilidade dos pesquisadores a elas; e (ii) por se tratarem de espaços em que os sujeitos sociais, neste caso os alunos de Administração, possuem os atributos a serem investigados. Sobre este último aspecto, Minayo (2004) entende que, em uma pesquisa qualitativa, a seleção ideal é aquela capaz de refletir a totalidade nas suas múltiplas dimensões. Como consequência, a “amostragem” qualitativa privilegia os sujeitos sociais que detêm os atributos que o investigador pretende conhecer. Os doze sujeitos de pesquisa entrevistados eram alunos iniciantes (seis) e concluintes (seis), conforme Quadro 5.

Tendo em vista a melhor compreensão das narrativas empreendidas pelos sujeitos, após a realização das 24 entrevistas, todas foram integralmente transcritas e as informações categorizadas como resultado do processo de imersão-impregnação-compreensão das falas individuais, estas tomadas como uma narrativa totalizante sobre o tema. Empreendeu-se um exercício reflexivo, ao estilo da análise hermenêutico-dialética (MINAYO, 2002, 2004; STEIN, 1987), por meio de um constante movimento pendular entre as partes e o todo da narrativa, evitando tratar as falas de maneira estanque e fragmentária.

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 utilizar a análise hermenêutico-dialética como “caminho do pensamento”, mais do que em termos de procedimentos operacionais pormenorizados. 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<sup>2</sup>, 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. Portanto, “enquanto a hermenêutica penetra no seu tempo e por meio 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).

### Quadro 5: Caracterização sujeitos de pesquisa e codificação das entrevistas

Código sujeito	Gênero	Idade	Trabalho	Função	Tipo de aluno	Instituição	Tipo de Entrevista
IA1a IA2a	Masc.	19	Informal	Vendedor de flores	Iniciante	Alfa	1ª – HV 2ª – Ficcional
IA1b IA2b	Masc.	24	Militar	Policial	Iniciante	Alfa	1ª – HV 2ª – Ficcional
CA1a CA2a	Masc.	25	Banco público	Auxiliar Administrativo	Concluente	Alfa	1ª – HV 2ª – Ficcional
CA1b CA2b	Masc.	24	Comércio Varejista	Diretor	Concluente	Alfa	1ª – HV 2ª – Ficcional
IB1a IB2a	Masc.	29	Autarquia Pública	Técnico de Laboratório	Iniciante	Beta	1ª – HV 2ª – Ficcional
IB1b IB2b	Fem.	18	Comércio Varejista	Vendedora	Iniciante	Beta	1ª – HV 2ª – Ficcional
CB1a CB2a	Fem.	21	Comércio Varejista	Vendedora	Concluente	Beta	1ª – HV 2ª – Ficcional
CB1b CB2b	Fem.	31	Correios	Apoio Técnico	Concluente	Beta	1ª – HV 2ª – Ficcional
IO1a IO2a	Fem.	17	Não trabalha	--	Iniciante	Ômega	1ª – HV 2ª – Ficcional
IO1b IO2b	Fem.	18	Não trabalha	--	Iniciante	Ômega	1ª – HV 2ª – Ficcional
CO1a CO2a	Fem.	21	Autarquia Pública	Agente de Pesquisa	Concluente	Ômega	1ª – HV 2ª – Ficcional
CO1b CO2b	Fem.	23	Não trabalha	--	Concluente	Ômega	1ª – HV 2ª – Ficcional

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Por razões de espaço, somente trechos mais representativos das narrativas são socializados. Primeiramente, apresentam-se as concepções que emergiram nos discursos dos alunos sobre Administração e administrador, seguidas da discussão sobre as mesmas.

## Sobre a Administração

O Quadro 6 apresenta algumas falas que sintetizam as concepções de Administração predominantes na narrativa do grupo entrevistado.

### Quadro 6: Representações de Administração

Ad	Falas
Ad1	<b>Administração como Ciência:</b> Pra mim assim, [administração] é uma ciência, é um campo de estudo, é algo que você, assim, que você pesquisa, que você estuda. É algo prático também, eu acho. (CO1a)
Ad2	<b>Administração como Arte:</b> Na verdade eu concordo mais com uma frase que o Drucker diz que a administração é mais arte do que ciência, eu vejo por aí. (CA1a)
Ad3	<b>Administração como Mediação</b>
Ad3a	<i>Enquanto ferramenta:</i> Zootecnia porque eu gostava, mas eu vi que faltava alguma coisa, eu vi que precisava de uma ferramenta, um conhecimento a mais. (IA1b)
Ad3b	<i>Enquanto função:</i> Administração, né? Administração é... É... Eu entendo que administração seja uma função muito importante na vida das empresas, né? (IB1a)
Ad3c	<i>Para alcance de objetivos:</i> Então, administração é totalmente importante pra conseguir os objetivos, seja da sua vida, seja da organização que você faz parte. (CO1b)
Ad4	<b>Administração como Pragmatismo:</b> Então eu acho que o curso de administração ele volta também pra uma cabeça mais central, mais pragmática, em função de resultados, e não como outros cursos de ciências que é uma cabeça mais aberta que procura ver além. (IA1a)
Ad5	<b>Administração como Tudo:</b> Tudo, Administração é tudo. (CA1b)
Ad6	<b>Administração como uma Indefinição:</b> Fico muito triste quando algumas pessoas dizem que a administração não é ciência assim como uma vez o professor X comentou em sala de aula, e sim como ferramenta... como ferramenta de...de... trabalho [...] mas enquanto pelo que eu acho assim é... a administração, ela... é... realmente assim uma arte eu... uma vez eu li e é realmente uma arte eu vi que pra administrar não é... não é... não é... ler como é que se faz e fazer, a pessoa precisa ter o dom. (IA1a)
Ad7	<b>Administração como um Adiamento:</b> [Administração pra mim é] faculdade, como se fosse algo assim que eu tenho que aprender na faculdade. Como se fosse mesmo uma área de estudo e que depois vem à prática assim, depois da faculdade vem a prática. Você vai colocar em prática, o que você aprendeu aqui na faculdade. (CO1a)

Em sua totalidade, a narrativa é bastante variada em termos das concepções de Administração. Os sujeitos transitam entre ideias e conceitos não de todo convergentes, como ciência (Ad1) e arte (Ad2), por exemplo, derivando para indefinições (Ad6) ou visões totalizantes em relação à Administração (Ad5). Ao falarem da Administração como

---

ciência (Ad1), em geral, os sujeitos relacionam ciência com a ideia de sistematização, sendo a Administração uma ciência por se apresentar como um campo de estudo em que já há conhecimentos sistematizados. Há entrevistados que se referem à Administração como tendo vários lados, dos quais, em termos de ciência, há um “*lado de ciência social da Administração*”. Este enquadramento como ciência social é justificado, na narrativa, com o argumento de que a Administração busca nas pessoas, nas influências destas no cotidiano, as respostas quanto às decisões e técnicas que funcionam de maneira satisfatória. Já os conteúdos ligados à Administração como arte (Ad2) emergiram estabelecendo relação não só com habilidades pessoais, mas também com dom e vocação. Os entrevistados narram a Administração como algo possível apenas para aqueles “artistas” que se envolvem num processo criativo baseado naquilo que já carregam consigo, como um *a priori*: o dom e a vocação, o que contraditoriamente inviabilizaria a ideia de uma aprendizagem “escolar” da Administração.

A Administração como mediação (Ad3) emerge nas falas dos sujeitos via um discurso metafórico sistêmico, em que a Administração figura como um instrumento, uma espécie de ferramenta (Ad3a), necessária ao bom funcionamento das organizações (Ad3b). Por esta representação, as organizações são implicitamente narradas pelos sujeitos como sistemas, metáfora igualmente recorrente na literatura administrativa prevalente. Por vezes, os entrevistados se referem à Administração de pessoas sob essa perspectiva instrumental, em que a Administração se torna indispensável para “*saber mexer com as pessoas*”, tendo em vista a manutenção da produtividade e eliminação de conflitos, nas organizações-sistemas. Nesta mesma linha, a Administração é percebida pelos alunos entrevistados como meio para alcance de objetivos, ora narrados como objetivos de toda ordem (Ad3c), ora narrados como objetivos, metas e resultados exigidos em uma esfera que está para além dos muros da universidade: o mundo das práticas. Convergentemente, os sujeitos percebem a Administração como uma disciplina muito pragmática (Ad4), sempre atrelada aos resultados que devem ser atingidos, o que, para alguns, seria a razão de uma diferença de postura entre alunos de Administração e alunos de outros cursos.

Os dados levantados em campo são muito recorrentes no que se refere à valoração positiva da Administração, em que os sujeitos a narram como sendo muito importante, por representar um amplo leque de oportunidades. Seguindo esta mesma linha de valoração positiva, as falas se encaminham para uma espécie de síntese em que a Administração é,

---



---

então, apresentada como totalizante (Ad5): administração é tudo, serve pra tudo e todos. Os entrevistados narram a Administração como algo presente e necessário para a condução da vida das pessoas, no dia a dia. Eles evocam conteúdos teóricos como as funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) para exemplificar e justificar a importância da Administração nas coisas mais elementares da vida, apontando discursivamente certa trivialidade em que a Administração parece transitar ao nível do senso comum. A perspectiva totalizante ou absolutizante da Administração vai se distanciando de uma atribuição de importância, no sentido de conhecimento elevado, superior, para uma coisa corriqueira, da esfera do senso comum, cuja valoração positiva se acha atrelada à lógica da utilidade. Administração é tudo porque Administração é útil para tudo e para todos, cujo corolário seria: todos podem utilizar livremente, ou instrumentalmente, a Administração.

O livre trânsito dos sujeitos entre dimensões não de todo conciliáveis acaba por se desvelar como uma grande indefinição sobre o que seja realmente a Administração para eles, o que parece gerar sentimentos que lhes incomodam (Ad6). Não estando certos sobre o que é a Administração, os sujeitos vão buscar essa resposta em instâncias exteriores a si mesmos - o professor (Ad6) ou o livro (Ad2, Ad6) -, e acabam por descobrir que a indefinição não é apenas deles; também lá, externamente, a indefinição existe.

Ainda, as representações socializadas pelos sujeitos, no tocante à Administração, apontam para uma lógica de adiamento (Ad7), segundo a qual a Administração é narrada sempre no porvir, que está ou depende de outro tempo e espaço existenciais. Uma compreensão possível para o estranho uso do termo “*faculdade*” (Ad7) como forma de conceituar Administração é a de que estes sujeitos colocam a “*faculdade*” no lugar daquilo que é para eles uma indefinição e também um adiamento, sendo uma coisa que está no futuro, para além da vida universitária, num outro território existencial. Novamente, nesta representação, parece ser num outro mundo, o universo das práticas, que o conceito de Administração ganha sentido. A conceptualização de Administração parece ser então adiada, uma vez que se acha subjugada à sua aplicação e aos resultados que gera.

### **Sobre a escolha do curso de Administração**

As concepções de Administração dos entrevistados também são qualificadas, em suas narrativas, pelo que socializam em relação aos motivos de escolha do curso de Administração. Neste sentido, suas

---

---

concepções a respeito do curso são aqui socializadas tendo em vista auxiliar na compreensão sobre como eles conceptualizam a Administração e a profissão de administrador.

Em linhas gerais, no que tange à *escolha do curso de Administração*, percebe-se na narrativa como um todo – cujas falas ilustrativas constam no Quadro 7 – que a mesma está pouco associada: à vocação; à identificação; à afinidade; ou às perspectivas de carreira que se pretende seguir no futuro. Nessa linha de cursar Administração por vocação (Cad1), estão os perfis dos *empreendedores* (Cad1a) - sujeitos que escolheram Administração porque pretendem abrir seu próprio negócio; e dos alunos que estão ligados à pesquisa e querem exercer a *docência* (Cad1b).

A maior parte da narrativa, contudo, refere-se à escolha do curso por motivos de conveniência (Cad2), tais como *falta de opção* (Cad2a), por considerá-lo fácil de passar e de cursar, por *indecisão* (Cad2b), quanto a qual carreira seguir, e como uma escolha decorrente do fato de a família do aluno ter um negócio e o sujeito pretender administrá-lo no futuro.

Nesses casos, visualiza-se uma indefinição dos sujeitos quanto aos conhecimentos que esperam obter no curso de Administração, ou mesmo sobre a carreira de administrador.

O curso de Administração é por eles considerado como *amplo*, generalista, que envolve *áreas diferentes* e oferece opções de carreira diversificadas (Cad3). Por essa razão, o discurso mostra que quando há indecisão ou indefinição sobre o panorama de carreira, o curso de Administração torna-se atrativo por oferecer um leque de oportunidades diferentes. Esse fator é fundamentado pelos sujeitos, sob a estimativa positiva do curso de Administração, afirmando que ele contempla uma gama de conhecimentos considerados compatíveis com qualquer outra área.

Convergentemente a essa visão, está a ideia de Administração como um *curso substituto* (Cad5). Nesse sentido, verifica-se repetitivamente nas falas a preferência dos alunos por outro curso. A tentativa ou o desejo de cursar outra coisa diferente de Administração é recorrente no discurso de quase todos os sujeitos entrevistados. No entanto, é também quase unânime a satisfação dos mesmos sujeitos com a escolha realizada. A justificativa utilizada por eles para esse contentamento é a alta generalidade, a versatilidade, a variedade de opções de aplicação que a Administração lhes oferece. Uma compreensão possível a este respeito é a de que os sujeitos entrevistados não consideram necessária uma inclinação vocacional para se cursar

---

Administração. Julga-se que qualquer pessoa possa, e deva cursar Administração, inclusive outros profissionais, como um *curso complementar* (Cad4). Neste sentido, eles como que acomodam suas escolhas pela lógica contraditória, porém pragmática, do tipo: “não quero, mas me serve”.

### Quadro 7: Motivos da escolha e representações do Curso de Administração

Cad	Falas
Cad1	<b>Administração por vocação</b>
Cad1a	<i>Empreendedor:</i> Fiz pra Administração. Desde sempre. Desde o primeiro ano do ensino médio, que eu já sabia que queria. [...] Assim, eu acho que me fascina essa coisa de maximizar o lucro, de gerar emprego, de gerar riqueza, mesmo. Apesar de que micro e pequena empresa não tem muita coisa a ver com riqueza, né? Mas você sempre tem ferramentas pra tentar chegar, né? [...] Eu acho muito lindo, muito bonito, mesmo. (CA1b)
Cad1b	<i>Docência:</i> Então, eu percebi que eu precisava fazer uma faculdade e foi quando eu decidi fazer Administração, né? Por exemplo, têm muitas pessoas na minha sala que fizeram, tentaram outras coisas na [Nome da Universidade] e surgiu Administração e tentaram. Eu não. Eu já, eu tinha tentado Administração na [Nome da Universidade], só que, fiquei na suplência, não consegui (...) Então, eu já sabia, no primeiro período, eu já sabia: eu tenho que entrar num grupo de pesquisa, eu tenho e quero fazer isso. E pronto. (CO1b)
Cad2	<b>Administração por conveniência</b>
Cad2a	<i>Por falta de opção:</i> A princípio aqui na cidade, assim, foi por, até mesmo porque eu considero que tenha sido uma falta de opção. Aqui a gente tem poucas opções aqui na cidade, tá certo? É por isso que eu procurei esse curso, tá certo? (IB1a)
Cad2b	<i>Por indecisão:</i> Eu era uma menina de 17 anos que não tinha, assim, uma visão de querer ser uma médica ou querer ser uma enfermeira ou querer ser outra coisa. Então, eu vi que [na Cidade] tinha o curso de administração e letras. E eu escolhi administração porque era aqui, aí meu noivo era daqui, minha família era daqui... mas eu não me arrependo. (CB1a)
Cad2c	<i>Porque tem negócio na família:</i> Na minha cabeça eu queria fazer administração por causa do comércio [do pai], mais aí quando foi no terceiro ano (do ensino médio) foi que eu me decidi realmente porque foi, eu olhei outros cursos, fiz até aqueles testes, mas nada dava certo, então foi quando eu resolvi fazer administração pra ir em frente com o negócio da família, né? (IB1b)
Cad3	<b>Curso generalista:</b> diversidade de matérias: (...) de todos os cursos que tinham na faculdade, era o que mais me interessava era o que mais me chamou atenção por eu acreditar que seria um curso rico que teria assim, muitas matérias aplicáveis em muitas áreas. (CO2a)
Cad4	<b>Curso complementar:</b> (...) Então, com certeza, um contador, um advogado, um médico, um arquiteto, um engenheiro, ele vai precisar do curso de Administração. Então, se está em dúvida, Administração é um bom começo. (CA1b)

Cad5	<b>Curso substituto:</b> (...) porque a princípio eu queria outro curso, psicologia. Mas, não tem aqui, aí eu fui fazer na [Universidade em outro Estado] aí eu passei pro segundo semestre. Como eu passei no segundo semestre lá, eu decidi cursar o primeiro aqui. Posso até voltar. [...] Mas, eu sempre quis psicologia. (IO1a)
Cad6	<b>Um curso voltado para a prática:</b> porque quando a gente pensa em Administração, a gente pensa em mexer com contas, com dados, com escalas, essas coisas e não com matérias decorativas, entendeu? Eu quero, assim, matérias mais práticas dentro do curso. (IB1b)
Cad7	<b>O sentimento em relação ao Curso</b>
Cad7a	<i>Frustração:</i> Olhe, as expectativas quanto à universidade eram muito grandes. Aí você, quando entra, lá dentro nota que é meio frustrante... Você entra no primeiro semestre, e dizem, "ah, o curso começa no segundo ano", e no segundo, "começa no terceiro", e o curso nunca começa, né? E eu estou me formando agora, e o curso ainda não começou. Foi meio frustrante, com relação ao curso. (CA1b)
Cad7b	<i>Realização:</i> E eu acho que eu fiz a escolha certa, por isso, assim, pelo campo, pelo monte de coisas que eu vou ter pra fazer, quando sair daqui. (CO1a)

Em relação ao *que se espera do curso*, foram recorrentes falas sobre a necessidade de se relacionar mais estreitamente a *prática* com a *teoria* (Cad6). Nesse sentido, os sujeitos exprimem o desejo de que mesmo a parte teórica do curso esteja amparada pela prática. As disciplinas de formação geral, como filosofia, sociologia e psicologia são tomadas como supérfluas, em relação às específicas de Administração. E mesmo nestas, discorre-se sobre uma insatisfação com a universidade, por não unir a realidade organizacional à teoria administrativa. As falas exprimem um sentimento, muitas vezes de frustração, como se a teoria vista na sala de aula fosse distante ou desligada da prática da Administração. Essa perspectiva condiz com a visão instrumentalista que o aluno possui em relação à função do administrador, pautada no pragmatismo e que deve estar voltada para o alcance dos objetivos, dos resultados empresariais, sendo que os aspectos que não estejam voltados para essa instrumentalidade são considerados secundários ou mesmo desnecessários. Um entendimento possível é que eles esperam “formar-se administradores”, e não bacharéis em Administração.

No que diz respeito ao *sentimento* (Cad7) em relação ao curso, emergiram da narrativa temas díspares, como *frustração e desmotivação* (Cad7a), ou *realização* (Cad7b). Os sentimentos negativos parecem surgir de expectativas não confirmadas; foram percebidos naqueles que consideram Administração uma ferramenta, estando, portanto, ligada ao relacionamento prática e teoria, à funcionalidade sistêmica. Além disso, é possível identificar conexão entre a percepção que se tem sobre o ensino

na universidade e o sentimento em relação ao curso. A conotação negativa sobre o curso advém dos alunos concluintes. O sentimento positivo em relação ao curso, por outro lado, prevalece naqueles que consideram Administração como útil para seu dia a dia, para o seu cotidiano, e atrativo para o mercado de trabalho, já que têm o pensamento de que a profissão pode ser exercida em qualquer área.

## Sobre o Administrador

O Quadro 8 apresenta algumas falas que exemplificam as representações mais recorrentes sobre o administrador. Em geral, como esperado, são falas oriundas da segunda entrevista, quando os sujeitos criaram narrativas ficcionais sobre o futuro.

### Quadro 8: Representações de Administrador

Ado	Falas
Ado1	<b>O Futuro Proprietário</b>
Ado1a	<i>Como Empreendedor:</i> [...] um empresário de sucesso já de uma multinacional e que tem uma filial lá na Espanha, mas a sua matriz é aqui.. lá no Brasil. [...]Então, eu abri a minha empresa (IA2a).
Ado1b	<i>Como Sucessor:</i> Vamos ter um grupo de empresas, onde vai ser mais especializado, vai ser uma gerência mais forte, vai ter... elas vão ser mais bem geridas, para que não haja concentração de atividades em uma só pessoa. Eu vou estar muito bem, se Deus quiser. Não só eu, porque como é uma empresa familiar, toda a minha família vai estar muito bem. [...] Vai ter um conselho que vai definir as principais decisões, e nossos subordinados vão executar as atividades. E meus objetivos eu vou ter alcançado, se tudo der certo, eu vou ter minha casa, meu carro, férias, vou poder viajar pelo Brasil. (IA2b)
Ado2	<b>O Futuro Professor:</b> Foi ótima, era um congresso sobre administração e eu, era professora também. Já tinha feito o mestrado e doutorado na área. (CO2b)
Ado3	<b>O Futuro Executivo (Servidor Público):</b> Hoje, em 2019, eu vou ser otimista no cenário. Tô bem, superintendente do banco aqui no estado. (CA2a)
Ado4	<b>Um mix na carreira:</b> Em 2019, eu já tô quase perto de me aposentar nos CORREIOS e uma mega-empresária no ramo de confecções infantis. [...] A minha carreira como administradora vai estar no auge, né. (CB2b)

Seguindo a mesma lógica das concepções de administração, as de administrador são também variadas. Alguns narram a si mesmos como empresários de sucesso, ora como grandes empreendedores (Ado1a), ora como sucessores em empresas familiares que eles abriram ou ajudaram a crescer (Ado1b). Outros se projetam para o futuro como professores (Ado2). Apenas um empreendeu uma narrativa em que se colocava como administrador profissional, em uma instituição financeira pública (Ado3), e outros investiram em carreiras mistas, associando emprego público com

---

negócio próprio (Ado4).

A trajetória profissional projetada por vários dos entrevistados é de um empresário de sucesso que, dez anos após a formatura (momento fictício do encontro com o professor), já está colhendo os frutos de uma ação empreendedora iniciada no passado. Um dos entrevistados que narra sobre si mesmo como empresário de sucesso expôs como “montaria” sua empresa em termos de gestão. No geral, ele colocou como gestores amigos de confiança que não eram graduados em administração, mas que gostavam e eram bons em uma determinada área (*recursos humanos, vendas, financeiro* – IA2a). O que importava para ele era o fato de serem pessoas da sua confiança, parecendo não importar a ausência de formação acadêmica na área de Administração. Ele, embora graduado em Administração, não se colocava no lugar de administrador, era aos amigos de confiança que ele confiava a gestão.

Daqueles que narram sobre si mesmos como empresários, há casos em que o professor escolhido para o encontro foi aquele que, além de lecionar, também era dono de empresas. Eles justificam tal escolha argumentando ser esse professor o único que ensinou algo que lhes serviu na carreira. Especificamente IA2b narra o crescimento da empresa familiar: após dez anos da sua formatura, a empresa já estaria grande o suficiente parecendo lhe permitir um lugar de desfrute (Ado1b). Ele como que divide as atribuições dentro do negócio, e silencia sobre si mesmo enquanto administrador.

No tocante aos estudos, quase todos afirmam que teriam continuado estudando depois da graduação. Alguns dizem já ter feito alguma especialização, outros mestrado e doutorado, e outros afirmam ter cursado MBA salientando que não buscaram nada com perfil acadêmico.

Já os que se narram como professores, fazem referência a professores pesquisadores que tiveram durante a graduação, e idealizam o evento em que se encontram com o professor como um evento acadêmico ligado à pesquisa, que eles chamavam de “*negócio científico*” (CO2b). Quando interrogado sobre o motivo de ter escolhido a docência, CO2b justifica como uma espécie de trabalho mais tranquilo em comparação à vida de administrador que tem que lidar com *stress* em situações diárias de conflito e exigências ligadas à chefia.

Outros entrevistados optaram por uma composição entre carreira no serviço público com negócio próprio, sem, no entanto, especificarem seu trabalho como gestores públicos e nem descreverem sua gestão no empreendimento particular.

Em linhas gerais, excetuando o “futuro executivo” (Ado3), os

---

---

demais entrevistados têm dificuldade em narrar uma carreira de administrador propriamente dita. Acompanhando a indefinição e o adiamento emergente nas concepções de Administração, aqui também, nas representações de Administrador, há um silêncio, um vácuo discursivo. No lugar do administrador, eles colocam o proprietário empreendedor, o professor ou o servidor público.

## **DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

No que se refere ao curso de Administração, tem-se que a escolha consciente pelo curso é pouco recorrente, se comparada às escolhas por motivos de conveniência. Nesse ponto, um entendimento possível, similar ao de Bertero (2006), é de que a facilidade no acesso aos cursos de Administração, e sua massificação nos últimos tempos, não condiz com a natureza da própria profissão. Considerando-se a carreira como oligárquica, já que o número de administradores em uma sociedade é relativamente restrito, é possível o julgamento de que não há uma compreensão por grande parte do campo estudado sobre qual seria a função do administrador. Essa indefinição torna-se mais evidente ao serem analisadas em conjunto com suas concepções de administrador.

Ao mesmo tempo em que se percebe uma falta de delimitação sobre a carreira que escolheram seguir, torna-se evidente no discurso dos sujeitos sua satisfação com a escolha realizada, até em detrimento da própria vocação. A justificativa utilizada sobre a aprovação em razão da generalidade do curso coincide com a visão de Bertero (2006) sobre o paradoxo da expansão do campo por meio da indústria administrativa, mesmo face à ineficiência dos estudos na área em apresentarem respostas convincentes às dúvidas existentes.

Os sentimentos negativos em relação ao curso aparentam relacionar-se à representação de educação como mercadoria, de forma que, quando o valor percebido entre o “preço pago” e o que é recebido resulta em uma relação desfavorável às expectativas do sujeito, ele passa a se sentir frustrado e desmotivado. No campo analisado, o sentimento negativo é percebido nos alunos concluintes. Essa análise pactua com os estudos realizados sobre o valor percebido no curso (COSTA, 2008; LEBLANC; NGUYEN, 1999), de que acontece uma diminuição no entusiasmo e aumento no posicionamento crítico dos alunos ao longo dos anos de curso. Entretanto, uma compreensão também possível é a de que este sentimento negativo em relação ao curso esteja associado à indefinição e ao adiamento com que eles concebem a Administração;

---

---

pois, não se sabendo bem o que ela é, e igualmente sabendo que ela se acha refém do mundo das práticas, que está para além dos muros da universidade. Os sujeitos investem numa racionalização<sup>3</sup> em que a universidade, o curso e os professores são narrados como instâncias que objetam a sua realização como aluno. Esses resultados, no que tocam à supervalorização do mundo das práticas, se mostram convergentes às compreensões de Chanlat (1999) e Bernardo (2004) de que se assiste na atualidade a um culto à empresa, em que esta teria se tornado soberana na sociedade: “a instituição por excelência, fonte de riquezas e de cultura, destinada a resolver a maioria dos problemas com que nos defrontamos hoje” (CHANLAT, 1999, p. 16). Neste sentido, esses alunos como que colocam sua formação *sub judice*, o juízo emanando da empresa soberana, e a Administração ensinada na universidade se constituindo como um frustrante adiamento.

Já a valoração positiva, atribuída ao curso em razão da variedade de opções de aplicação e diversidade no currículo, é convergente à visão de Gurgel (2003) sobre a instituição da administração flexível como dimensão ideológica predominante nos cursos de administração contemporâneos. O descontentamento dos alunos com as disciplinas de formação geral evidencia a tendência à valorização de uma postura permeada pela racionalidade instrumental. Pode-se afirmar que o sujeito já entra na universidade com esse posicionamento de atender às necessidades do mercado. Ao que parece, saem satisfeitos com o curso os alunos que pensam ter obtido dele meios de intensificar sua postura pragmática para alcançar maiores resultados.

As concepções de Administração e administrador dos sujeitos como que evidenciam a “encruzilhada e/ou armadilha conceitual” em que estão envolvidos, que lembra o pensamento de Ramos (1983, p. 81): “a cidadela do conhecimento organizacional de nossos dias é semelhante a uma torre de Babel [em que reina] uma confusão de línguas ensurdecadoras.” De forma semelhante à literatura administrativa prevalecente, este grupo alterna em conceituar a administração como uma ciência ou uma arte, evocando também conteúdos mais ligados ao senso comum.

Ao analisar algumas facetas deste debate, Raymundo (2006, p. 12) argumenta que “enquanto a medicina está presa aos cânones das suas enciclopédias, a administração transita livremente entre o senso comum e as teses de mestrado e doutorado”. Diante das imprecisões, impõe-se a reflexão sobre algumas possibilidades de exercícios conceituais, não de todo conciliáveis, por vezes paradoxais: (a) Quando a administração

---



---

busca testar e comprovar hipóteses, e generalizar resultados, sendo estes tratados como conhecimentos a serem aplicados universalmente, trata-se de uma ciência exata?; (b) A administração, quando busca compreender os fenômenos humanos/sociais que ocorrem no interior das organizações, e destas na sociedade, poderia ser definida como uma ciência social?; (c) Quando trata de criação, habilidade, talento, emoção, criatividade, será a administração uma arte?; (d) Quando é apresentada como ação e aplicação, denomina-se uma tecnologia? E (e), quando justifica a intervenção na vida das pessoas tendo em vista o alcance de objetivos e resultados exteriores a elas, trata-se de um fenômeno político?

Aktouf (2005, p. 152), numa tentativa de síntese sobre este debate, argumenta:

Os debates sobre formação em administração tendem, frequentemente, a ignorar a dimensão ideológica e a considerar a administração como uma ciência, uma arte ou, até mesmo, as duas ao mesmo tempo. Ora, penso que a administração não é nem uma nem outra, já que a ciência é feita para compreender e não para multiplicar, maximizar ou fazer dinheiro, e a arte é uma busca do estético, da emoção, que não se avalia em dinheiro, que não busca tornar a emoção rentável.

Parece ser a representação da Administração como mediação, que só se concretiza no contexto do mundo das práticas, a explicação de todo esse impasse presente na narrativa. Este lugar de meio, que parece ser o destino do futuro administrador, é o que eles querem evitar, lugar de predomínio da racionalidade instrumental, no qual suas competências serão julgadas com base nos resultados e no valor que geram para terceiros, e não para si mesmos, impondo-lhes, por vezes, situações eticamente conflituosas. É desta maneira que eles silenciam sobre o administrador como ele mesmo, colocando em seu lugar, por exemplo, a figura do empreendedor. Neste ponto, os resultados desta pesquisa encontram eco em pesquisas contemporâneas, especialmente os ligados à temática do empreendedorismo. Em sua tese, Kim (2008) ouviu 30 executivos formais brasileiros que decidiram, em sua maioria voluntariamente, pela migração para formas flexíveis de trabalho. Eles tendem a apresentar sua escolha como um tipo novo de trabalho, em que eles seriam uma espécie de missionários de uma nova maneira de trabalhar. Nomeiam o executivo flexível como “consultor, autônomo, empresário, franqueado, terceiro, assessor” (KIM, 2008, p. 229), menos administrador, e explicitam pelo menos dois tipos de motivos para a migração: um primeiro tipo se refere à fuga de tudo de inflexibilidade que

---

o emprego formal significava para eles, desde a rigidez de horário até a rigidez de papel, destacando seu potencial criativo e empreendedor tornado possível com a migração; já um segundo tipo de motivo guarda relação com a leitura que fazem das incertezas futuras, especialmente no que toca ao envelhecimento e à necessidade de estabilidade. Respondem, então, com flexibilidade pessoal à (in)flexibilidade do mercado de trabalho.

Ainda sobre este silêncio a respeito da profissão de administrador, os resultados desta pesquisa tendem a superar sua aparente “paroquialidade” ao encontrarem “eco” nos resultados das pesquisas de Brocklehurst, Grey e Sturdy (2009), que foi conduzida no contexto inglês. Nesta, os pesquisadores ouviram um grupo de 45 *managers* com um tempo médio de trabalho de 10 anos em organizações, todos os alunos de um MBA executivo de uma escola internacional de negócios, dos 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 auto-definição mais preferida por eles.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa se propôs a compreender criticamente as concepções de Administração e administrador, de graduandos iniciantes e concluintes do curso de Administração de duas universidades públicas do Nordeste brasileiro. A fase de campo propiciou a fala a discentes, instância geralmente mantida silente quanto a questões conceituais, que são fulcrais para o campo em questão: Administração e administrador.

O alcance do objetivo da pesquisa se deu pela identificação, na narrativa totalizante, de concepções de Administração ora como *ciência*, ora como *arte*, mas também como instância de *mediação*, ainda como *pragmatismo*, como *tudo*, como *indefinição* e como *adiamento*. Os resultados autorizam afirmar que a natureza, a conceitualização, e o papel da administração e do administrador na sociedade e nas organizações não está claro para os sujeitos entrevistados, de forma que, para eles, a administração transita entre a arte e a ciência, entre o tudo e o nada. Convergentemente, essas representações de Administração foram sustentadas e qualificadas por um discurso que apresenta o curso de Administração como *generalista*, *complementar*, *substituto* e *voltado à*

---

---

*prática*; sendo suas escolhas pelo curso narradas em termos de *vocação*, porém, mais consistentemente, como a *conveniência* resultante da *falta de opção*, *indecisão*, ou pela demanda de um *negócio familiar* a ser administrado no futuro. Ademais, as concepções de Administração são corroboradas pelo sentimento em relação ao curso, que vão da *frustração à realização*.

Na esteira dessas representações de Administração, as concepções de administrador e sua carreira emergem denotando um tipo de hibridismo profissional, pelo qual os alunos narram a si mesmos, ficticiamente no futuro, ora como *proprietários empreendedores*, por vezes como *professores*, também como *executivos do serviço público* e, ainda, projetam-se vivendo um *mix de carreira*, reforçando a ideia de um hibridismo ou de um amálgama profissional não de todo discernível.

Baseado nesses resultados, algumas sínteses críticas, logo provisórias, podem ser propostas. Se os estudos de Covre (1982) e Gurgel (2003) apontam a ideologia capitalista como dominante no ideário de formação do administrador, por meio de um ensino reprodutivista da visão dominante, tanto sob a administração burocrática quanto sob a administração flexível, este estudo ao mesmo tempo corrobora essa compreensão, mas também enseja outra que se apresenta como consequente.

A corroboração das questões ideológicas se deu principalmente pela reprodução acrítica, pelo alunado, do discurso da literatura gerencialista; aquela que apregoa, sem questionamento e discussão, impossibilidades práticas como conceber Administração como *ciência* e ao mesmo tempo como *arte*; como algo que é tudo ou que para *tudo* serve, ao mesmo tempo em que se apresenta como uma permanente *indefinição*. Neste sentido, esses alunos tendem a tomar tais concepções como “naturais”, e a reproduzi-las em seus discursos, o que poderá implicar em uma práxis também paradoxal no futuro. Tal naturalização se dá no movimento dialético de tomar a realidade de maneira ahistórica, percebendo-se uma omissão discursiva quanto a aspectos sociais, políticos e econômicos para contextualização de suas concepções de Administração. Em geral, eles trabalham ao nível do senso comum, sem que qualquer esforço de contextualizar sócio historicamente a Administração seja manifesto.

Já uma compreensão crítica consequente, e que vai além especialmente dos resultados de Gurgel (2003), é que, baseado no discurso dos próprios alunos, a sua profissão, a de futuros administradores em tempos de flexibilidade, parece estar envolta em riscos ainda não de todo discerníveis para eles próprios, na medida em que tanto não

---

---

conseguem definir a Administração quanto não conseguem narrar a si mesmos como administradores. Será isto fonte de alienação, no sentido de estranhamento? Assim, este trabalho conclui que os novos movimentos do capitalismo, agora em sua face flexível, implicam em riscos e incertezas também para o campo gerencial, instância frequentemente acusada de historicamente servir instrumentalmente ao processo de acumulação capitalista. Especificamente no discurso desses alunos, os riscos são de natureza ontológica e existencial.

O risco ontológico se traduz em termos da indefinição e da generalidade que cerca a Administração por eles discursada, indefinição que parece “bater à porta” em cada fase de transição do capitalismo. O que dizer, por exemplo, sobre o que era a Administração e quem era o administrador na fase do capitalismo monopolista familiar, das primeiras décadas do século XX? E, posteriormente, como eram concebidos tais construtos na fase do capitalismo burocrático triunfante? Decerto, não eram as mesmas concepções, bem como não são as mesmas hoje, sob o apregoadado capitalismo (in)flexível que a tudo flexibiliza, incluindo profissões. Deveria, então, a Administração manter-se definida pelos resultados que gera, como é veementemente defendido pelo menos desde a chamada administração por objetivos? Sobre este ponto, os alunos tendem a corroborá-lo pelo *pragmatismo* que evocam para representar a Administração. Mas, dialeticamente, não será este aspecto, o do atingimento dos resultados como definidor da Administração, também fonte da sua indefinição, na medida em que ela só “provaria a si mesma” *ex post facto*, pelo que se explica eles a conceberem como um *adiamento*?

Associado a este risco ontológico está o risco existencial tornado manifesto pelo “silêncio discursivo” dos alunos: eles já não narram a si mesmos como administradores. Sobre este risco existencial, como já citado, os resultados desta pesquisa extrapolam as fronteiras regionais e nacionais, ao se avizinharem dos resultados da pesquisa realizada em território inglês por Brocklehurst, Grey e Sturdy (2009), em que os autores concluem que o *management* constitui-se hoje como um trabalho que não ousa dizer seu nome. No caso dos alunos entrevistados nesta pesquisa, os riscos existenciais emergiram desde suas falas a respeito da escolha do curso, especialmente naqueles que o fizeram por *conveniência*, até a elaboração de suas ficções sobre a vida profissional futura, em que as incertezas do passado foram (re)projetadas para a existência futura.

Finalmente, entende-se que o desvelamento crítico dos riscos ontológico e existencial que cercam a Administração e o administrador contemporâneo, constitui-se numa contribuição teórica e empírica

---

---

relevante para o campo em questão. Ressalte-se que as limitações deste estudo são ao mesmo tempo um espaço para realização de outros que iluminem melhor as questões aqui levantadas. A continuação de estudos sobre os temas que este texto aborda poderá contribuir para repensar a formação do futuro administrador e a prática profissional do administrador já formado, tendo em vista evitar possíveis perdas subjetivas nas quais questões como a *indefinição* e o *adiamento*, ou a fuga discursiva da profissão podem implicar. Entre as limitações do estudo, pode-se citar o fato de se ter entrevistado apenas discentes da rede pública, especificamente de universidades federais e de ter se concentrado em apenas um estado brasileiro. Outros estudos podem enriquecer o debate com campos de pesquisa mais amplos, incluindo alunos de universidades estaduais e de universidades particulares, bem como se sugere a aplicação da pesquisa em vários estados da federação.

## REFERÊNCIAS

- ADORNO, T. W. *Introdução à sociologia*. São Paulo: UNESP, 2008.
- AKTOUF, O. *Pós globalização, administração e racionalidade econômica: a Síndrome do Avestruz*. São Paulo: Atlas, 2004.
- AKTOUF, O. Ensino de Administração: por uma Pedagogia para a Mudança. *Revista Organizações e Sociedade*, v.12, n. 35, p.152-159, 2005.
- ALBANDES-MOREIRA, L.A. *An Exploratory Study on the Nature of the Representations of Organization, manager and management within a group of teachers of a business school*. Montreal, Quebec, 2002. Tese (Doutorado) – École des Hautes Études Commerciales.
- 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.
- BARROS, M.J.F.; PASSOS, E.S. Remando a Favor da Maré: racionalidade instrumental no curso de administração de empresas. *Revista Organização & Sociedade*, v. 7, n. 19, p.161-174, 2000.
- BERNARDO, J. *Democracia Totalitária: teoria e prática da empresa soberana*. São Paulo: Cortez, 2004.
- BERTERO, C.O. *Ensino e Pesquisa em Administração*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
-

---

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. *O Novo Espírito do Capitalismo*. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BROCKLEHURST, M.; GREY, C.; STURDY, A. Management: the work that dares not speak its name. *Management Learning*, v. 41, n.1, p. 7-19, 2009.

CHANLAT, J.F. *Ciências sociais e management*. São Paulo: Atlas, 1999.

COSTA, F.J. Formação em administração na perspectiva do aluno: valor percebido no curso, percepção do prestígio e identificação com a profissão. *Revista Ciências Administrativas*, v. 14, n.1, p. 151-163, 2008.

COVRE, M.L.M. *A Formação e a Ideologia do Administrador de Empresa*. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1982.

DENZIN, N. K. *The Research Act*. Chicago: Aldine Publishing Co., 1970.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. Introduction: the Discipline and Practice of Qualitative Research. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (org.). *Handbook of Qualitative Research*. 2.ed. Londres: Sage Publications, 2000, p. 1-28.

FARIA, J.H. *Economia política do poder: fundamentos*. Curitiba: Juruá, 2004.

FISCHER, T.M.D. A Difusão do Conhecimento sobre Organizações e Gestão no Brasil: seis propostas de ensino para o decênio 2000/10. In: ENCONTRO de ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2000.

FREITAG, B. *A Teoria Crítica Ontem e Hoje*. 3.ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

GADAMER, H.G. *Hermenêutica em retrospectiva*. Petrópolis-RJ: Vozes, 2009.

GURGEL, C. *A Gerência do Pensamento: gestão contemporânea e consciência neoliberal*. São Paulo: Cortez, 2003.

HORKHEIMER, M. (1933). Materialismo e Metafísica. In: HORKHEIMER, M. *Teoria Crítica: uma documentação*. São Paulo: Perspectiva, 1990, p. 31-58.

JAPIASSU, H.; MARCONDES, D. *Dicionário Básico de Filosofia*. 3.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2008.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M.W. Entrevista narrativa. In:

---

BAUER, M.W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 90-113.

KANITZ, S. A era do administrador. *Veja*, ano 38, n. 1, 05/01/2005.

KIM, H.N. *Do formal para o informal: executivos em trabalhos flexíveis*. São Paulo, 2008. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP/FGV).

LAPLANCHE, J.; PONTALIS, J.B. *Vocabulário de Psicanálise*. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

LEBLANC, G.; NGUYEN, N. Listening to the customer's voice: examining perceived service value among business college students. *The International Journal of Educational Management*, v.13, n. 4, p. 187-198, 1999.

LOPES, P.C. Reflexões Sobre as Bases da Formação do Administrador Profissional no Ensino de Graduação. In: ENCONTRO da ASSOCIAÇÃO NACIONAL dos CURSOS de PÓS-GRADUAÇÃO e PESQUISA em ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 26., Salvador, 2002. *Anais...* Salvador: Anpad, 2002.

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: Fiocruz, 2002, p. 83-107.

MINAYO, M.C.S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 8.ed. São Paulo: Hucitec/Rio de Janeiro: Abrasco, 2004.

MOURA, J.B. *Totalidade e Contradição: acerca da dialética*. Lisboa: Livros Horizonte, 1977.

MUÑOZ, B. *Theodor W. Adorno. Teoría Crítica y Cultura de Masas*. Madrid: Editorial Fundamentos, 2000.

NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? In: ENCONTRO da ASSOCIAÇÃO NACIONAL dos CURSOS de PÓS-GRADUAÇÃO e PESQUISA em ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 25., Campinas, 2001. *Anais...* Campinas: Anpad, 2001.

QUEIROZ, M.I.P. Relatos Oraís: do 'indizível' ao 'dizível'. In: VON SIMSON, O.M. *Experimentos com histórias de vida*. São Paulo: Vértice, 1988.

RAMOS, A.G. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria*

---

---

geral da administração. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

RAYMUNDO, P.R. *O que é Administração*. São Paulo: Brasiliense, Col. Primeiros Passos, 2006.

SÁ, C.P. Representações sociais: o conceito e o estado atual da teoria. In: SPINK, M.J. (org.). *O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social*. São Paulo: Brasiliense, 1993, p. 19-45.

SALM, J.F. Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades. *Revista Universidade & Desenvolvimento*, v. 1, n.2, p. 18-42, 1993.

SANTANA, M.W. O fetiche da novidade na administração: para onde vão os modismos? *Revista Conjuntura e Planejamento*, n. 104, p. 26-33, 2003.

SLATER, P. *Origem e significado da Escola de Frankfurt*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

SPINK, M.J. O estudo empírico das representações sociais. In: SPINK, M.J. (org.). *O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social*. São Paulo: Brasiliense, 1993, p. 85-108.

STEIN, E. Dialética e Hermenêutica: uma controvérsia sobre método e filosofia. In: HABERMAS, J. *Dialética e Hermenêutica*. São Paulo: L&PM, 1987, p.98-134.

WOOD JR., T.; PAULA, A.P.P. Pop-management: pesquisa sobre as revistas populares de gestão no Brasil. In: ENCONTRO da ASSOCIAÇÃO NACIONAL dos CURSOS de PÓS-GRADUAÇÃO e PESQUISA em ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 26., Salvador, 2002. *Anais...* Salvador: Anpad, 2002.

<sup>1</sup> Um esclarecimento faz-se necessário: Alinhada que está à perspectiva crítica, esta pesquisa trata o tema das concepções ou representações individuais (dialeticamente constituídas na dinâmica homem-mundo) de maneira distinta à teoria das representações sociais (TRS) da psicologia social, de Serge Moscovici, teoria herdeira das representações coletivas *durkheimianas* (SÁ, 1993; SPINK, 1993). Enquanto a TRS investe nas realidades consensuais, circulantes em universos consensuais (SÁ, 1993), a Teoria Crítica de inspiração frankfurtiana tem, pela lógica dialética que lhe fundamenta, o dissenso, a ruptura, as contradições como constituintes do real, este tomado em sua dinamicidade complexa.

<sup>2</sup> Hermenêutica é aqui tratada com base no sentido dos primeiros escritos de Heidegger, tal como resgata Gadamer (2009, p. 72): “a hermenêutica é a doutrina da compreensão e a arte da interpretação daquilo que é assim compreendido”.

<sup>3</sup> A racionalização é “o processo pelo qual o sujeito procura apresentar uma explicação coerente do ponto de vista lógico, ou aceitável do ponto de vista moral, para uma atitude, uma ideia, um sentimento cujos motivos verdadeiros não percebe” (LAPLANCHE; PONTALIS, 1992, p. 423).



## **DADOS DOS AUTORES**

**ANA CRISTINA BATISTA-DOS-SANTOS** (anamairton@hotmail.com)

Doutoranda em Administração pela UFRN

Instituição de vinculação: Universidade Federal Rural do Semiárido  
Mossoró/RN – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Relação capital-trabalho; Transformações do capitalismo; Formação em Administração e Teoria Crítica.

**EMANUELLY ALVES PELOGIO** (manu-pelagio@bol.com.br)

Mestranda em Administração pela UFRN

Instituição de vinculação: Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Natal/RN – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Empreendedorismo; Empreendedorismo por Mulheres; Effectuation; Cultura Organizacional e Estratégia Organizacional.

**MONIQUE FONSECA CARDOSO** (moniquefc@gmail.com)

Mestrado em Administração pela UFRN

Instituição de vinculação atual: Estácio / Faculdade de Natal  
Natal/RN – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Tecnologia e Processo de Trabalho nas Organizações; Formação em Administração e Pesquisa Qualitativa em Administração.

**YÁKARA VASCONCELOS PEREIRA LEITE** (yakarav@gmail.com)

Doutoranda em Administração pela UFPE/PROPAD

Instituição de vinculação: Universidade Federal Rural do Semiárido  
Mossoró/RN

Áreas de interesse em pesquisa: Ensino e Pesquisa em Administração; Administração Estratégica; Internacionalização; Empreendedorismo Internacional e Marketing.

**MAURO LEMUEL DE OLIVEIRA ALEXANDRE** (mauro\_alx@yahoo.com.br)

Doutor em Administração pela UFRN

Instituição de vinculação: Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Natal/RN – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Estratégia; Marketing e Metodologia.

**Recebido em: 04/08/2010 • Aprovado em: 12/05/2011**

---