



Revista Administração em Diálogo

E-ISSN: 2178-0080

radposadm@pucsp.br

Pontifícia Universidade Católica de São  
Paulo  
Brasil

Petinelli Souza, Susane; Waiandt, Claudiani; Silva Junquilha, Gelson  
Administração: Embates da Profissão e a Produção de um Campo de Trabalho  
Revista Administração em Diálogo, vol. 17, núm. 3, septiembre-diciembre, 2015, pp. 129-  
148  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654462008>

- 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

# Administração: Embates da Profissão e a Produção de um Campo de Trabalho

*Management: Conflicts in the Profession and the Production of a Field of Work*

Susane Petinelli Souza<sup>1</sup>  
Claudiani Waiandt<sup>2</sup>  
Gelson Silva Junquillo<sup>3</sup>

## Resumo

O artigo mostra os diferentes processos que levaram à emergência da administração como uma atividade profissional. Seu objetivo é dar a conhecer os movimentos que levaram à necessidade de administradores profissionais no Brasil e discutir alguns dos embates da profissão. Os processos de profissionalização são a necessidade de trabalho assalariado nas cidades por parte de uma população crescente, a necessidade de burocratas para o aparelhamento estatal no Brasil, de administradores para o gerenciamento em organizações privadas, e a desvalorização de determinados diplomas, em conjunto com a busca pela certificação no ensino superior numa área que anuncia empregabilidade. Em relação aos embates, administradores não são profissionais voltados apenas à concepção, tampouco são apenas técnicos. Aspectos políticos e valores não estão desvinculados das práticas de gestão administrativa. É preciso investigar como esses profissionais constroem no cotidiano, coletivamente nas organizações, práticas de gestão, tomadas em seus aspectos múltiplos e processuais.

**Palavras-chave:** Administração, Processos de Profissionalização, Embates, Práticas.

## Abstract

*This article shows the different processes that led to the emergence of management as an occupation. Its objective is to call attention to the movements that led to the need for professional managers in Brazil and discuss some of the conflicts in the profession. The professionalization processes are the need for salaried work in the cities brought about by a growing population, a need for bureaucrats within Brazil's state apparatus, a need for administrators to manage private organizations, and the devaluation of certain diplomas together with the quest for accreditation in higher education in an area that advertises employability. With respect to the conflicts, administrators are not concerned only with the conception, nor are they just technicians. Political aspects and values are not disconnected from management practices. There is a need to investigate how these professionals build management practices in their daily life, collectively in organizations, taking into account their multiple and procedural aspects.*

**Keyword:** Management, Professionalization Processes, Conflicts, Practices.

<sup>1</sup> [susipetinelli@gmail.com](mailto:susipetinelli@gmail.com), Brasil. Professora da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES. Doutora em Educação pela Universidade Federal do Espírito Santo – UFES. Av. Fernando Ferrari s/n, Goiabeiras, CEP: 29000-000 - Vitória, ES – Brasil.

<sup>2</sup> [cwaiandt@ig.com.br](mailto:cwaiandt@ig.com.br), Brasil. Professora da Universidade Federal da Bahia – UFBA. Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA. Av. Reitor Miguel Calmon, s/n, Canela, CEP: 40110-903 - Salvador, BA – Brasil.

<sup>3</sup> [gelsonufes@gmail.com](mailto:gelsonufes@gmail.com), Brasil. Professor da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES. Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Av. Fernando Ferrari s/n, Goiabeiras, CEP: 29000-000 - Vitória, ES – Brasil.

Recebido em 28.04.2014  
Aprovado em 14.01.2015

## Introdução

Neste artigo são discutidas algumas questões em relação à profissão dos administradores, aqui denominada profissão adm. Serão colocados em discussão alguns embates de que tal profissão, muitas vezes, torna-se alvo. Administradores são trabalhadores ou simplesmente representam interesses organizacionais? Administradores são apenas técnicos? Pessoas completamente direcionadas a resultados? Ou ainda, o administrador se forja como profissional por meio de suas práticas?

Além da discussão sobre tais questões, serão apresentados os diferentes processos de profissionalização da área. Processos que permitiram a emergência destes profissionais, alguém que passa a exercer uma profissão, que até então não existia. Procurou-se demonstrar que outros movimentos também levaram à necessidade desse profissional.

O objetivo do artigo é dar a conhecer a diversidade de movimentos que ocorreram e levaram à consolidação de administradores profissionais no Brasil, com a produção de um campo de trabalho, assim como, discutir alguns dos embates da profissão.

## Sobre os processos de profissionalização

No século XIX havia a ideia de que se a arte de governar estava fundamentalmente ligada à descoberta de uma verdade e ao conhecimento objetivo dessa verdade, isso implicaria na constituição de um saber especializado, na formação de uma categoria de indivíduos também especializados no conhecimento dessa verdade (FOUCAULT, 2010a). Atualmente, dentre os diversos especialistas, existem os (as) administradores (as), com a constituição de um saber especializado, fazendo parte de uma categoria de indivíduos conhecedores de certas verdades.

Com advento da grande empresa, cada um dos processos organizacionais passou a ser administrado por um departamento, todos supervisionados e coordenados por um escritório central. A moderna empresa passou a ser administrada por uma hierarquia de executivos assalariados, contratados em regime de tempo integral. Ao assumir o controle de muitas unidades, passou a operar em diferentes lugares e suas atividades precisaram ser monitoradas e coordenadas por assalariados. A hierarquia de gestores assalariados

era composta de uma primeira e segunda linhas, uma classe nova de homens de negócio (CHANDLER, 1998).

Conforme o trabalho nas unidades aumentava, os gestores empregavam mais subordinados (superintendentes, capatazes, contramestres) para supervisionar os demais trabalhadores. Contudo, até 1840, não havia administradores de segunda linha nos EUA, não havia chefias que supervisionavam o trabalho de outras chefias e que, por sua vez, eram subordinados aos executivos de primeira linha. Nessa época, quase todos os administradores de primeira linha ainda eram proprietários, sócios ou acionistas majoritários.

No Brasil, nas décadas finais do século XIX ocorreu uma expansão de pequenos núcleos urbanos e cidades, que eram povoados por fábricas e conjuntos industriais que iam modificando a paisagem e imprimindo-lhes um novo ritmo de atividades. Novas formas de vida que ainda conviviam com o mundo agrário. O crescimento populacional no Brasil, unido ao processo de urbanização, também são indícios da busca por trabalho e educação. Para Bertero (2006), as populações urbanas passavam a demandar cada vez mais educação, e as camadas médias, o acesso ao ensino superior, visto que percebiam a educação como relevante para o processo de ascensão social.

O aparecimento das fábricas mecanizadas era um fenômeno generalizado e a industrialização e a urbanização coexistiam. Se antes o trabalhador detinha um controle sobre o processo e as condições de trabalho, com a mecanização da produção esse controle acaba lhe escapando. Diferente da parcelização das tarefas, o que se vê é o processo de dissociação entre os atos de conceber e de executar a atividade, entre a concepção e a execução.

A profissionalização é uma tentativa de demarcação de um território de atuação e nesse processo, os administradores tanto podem reafirmar uma lógica que defende uma hierarquia com relações verticalizadas e modos de gestão verticalizados, quanto podem produzir outros modos de relações e de gestão, nos quais não há uma separação entre aqueles que “pensam” e aqueles que executam. Além disso, há uma espécie de discriminação em relação à execução e àqueles que executam. No entanto, nenhum trabalho é somente execução.

Todo trabalho é gestão (SCHWARTZ 2000; 2004), e a gestão não pode ser reduzida à administração, é algo mais amplo que administração. E quando se toma a gestão como um trabalho direcionado a uma área especializada nas organizações, por exemplo, gestão de projetos, gestão financeira, gestão da qualidade, ela é algo que compõe as atividades da administração geral das organizações, ou seja, aqui, gestão poderia ser também denominada gerência ou gerenciamento, sendo então, algo mais específico.

Ao analisarem as modulações capitalistas, Boltanski e Chiapello (2009), apontam a passagem de uma burguesia patrimonial centrada na empresa pessoal para uma burguesia com diploma superior e assalariada, integrada à administração pública ou privada. Diferente da figura do empreendedor que caracterizava a sociedade do século XIX e início do século XX, aqueles que se formavam na década de 1950 nos EUA e que seriam gestores profissionais eram jovens que almejavam entrar em uma empresa, ocorrendo um deslocamento dos empreendedores para os empregados assalariados.

O deslocamento da figura do empreendedor para a do empregado dependente, que seriam os funcionários, os executivos que preferem delegar a uma organização a definição de objetivos para poderem se concentrar nos meios e no modo de alcançá-los. Entretanto, ser executivo implica incluir-se em uma categoria pouco definida de profissionais, já que pode ser habitada por diferentes formações e dependendo do tamanho da organização, suas atividades e remuneração podem variar enormemente (LÓPEZ-RUIZ, 2007).

No Brasil, outros processos também levaram à profissionalização da administração. Apesar de disseminada a ideia de que os administradores foram necessários a partir de demandas da industrialização, que o desenvolvimento econômico baseado no modelo da grande empresa levou à necessidade de mão de obra com nível superior (COVRE, 1981), verificou-se que outros processos contribuíram para que ocorresse uma profissionalização e que o ensino vinculado à área se tornasse necessário e possível.

Ao tomar a estrutura da administração pública desde o período colonial, verifica-se que a aristocracia tinha um papel de destaque nos governos, mas a organização burocrática abriu espaço para funcionários de procedência plebeia. Nos períodos

colonial e imperial, as camadas médias foram multiplicando-se com a economia agrário-exportadora (ampliação de empresas de importação e exportação, companhias de financiamento e seguros, comércio varejista ambulante para o interior e comércio fixo, estradas de ferro e portos). Havia necessidades dos latifundiários, o que reforçava a importação de produtos manufaturados, a distribuição no mercado interno e a produção de mercadorias e serviços. Também havia necessidades em relação à educação escolar, atividades artísticas, serviços religiosos e imprensa (MICELI, 1979).

Após a Independência ocorreu um processo de expansão no serviço público. A elite agrária e ainda escravista contribuiu para moldar o serviço público, pois na falta de outras oportunidades a busca era voltada a uma carreira no funcionalismo público, e que também provia ocupação para os setores médios urbanos. Havia uma busca por trabalho, uma demanda por ocupações remuneradas. Enquanto isso, um mercado interno se formava e ajudava a viabilizar a industrialização a partir da substituição de escravos por imigrantes nas fazendas (ANDREWS; BARIANI, 2010).

O Estado precisava manter uma burocracia militar para a defesa do território e para o controle interno e uma burocracia civil para as questões fiscais, justiça e controle das relações externas. Os filhos de trabalhadores das cidades e descendentes de colonos das fazendas começavam a se afastar de trabalhos manuais por meio de atividades subordinadas em escritórios, lojas e repartições, ou seja, atividades de colarinho e gravata. Com a ampliação da burocracia pública e privada, os latifundiários queriam filhos formados para as atividades políticas e a ampliação do prestígio familiar, e os colonos e os trabalhadores urbanos desejavam a escolarização dos filhos para as atividades burocráticas (MICELI, 1979).

A seleção de pessoal passou a ser realizada via concurso público, favorecendo setores médios, sendo a ascensão social geralmente limitada a cargos de menor poder decisório. Todavia, uma oligarquia burguesa de origem agrária ainda possuía um domínio econômico e exercia resistência à administração baseada na impessoalidade (RAMOS, 2009).

O processo que contribuiu para a profissionalização da administração mais conhecido foi a industrialização, com visibilidade após a Revolução de 1930. O modelo econômico tinha dois eixos (COVRE, 1981), a industrialização, consistindo na

implantação de um parque fabril para substituir as importações e atenuar a dependência do Brasil em relação aos mercados externos e o planejamento econômico por parte do Estado, que valorizava a técnica e a racionalidade. Após 1964, o processo de passagem de pequenas e médias para grandes empresas foi intensificado.

Com isso, visualizaram-se até o momento três processos que contribuíram para a emergência da administração como uma profissão: a) a necessidade de trabalho; b) a necessidade de burocratas e c) a necessidade de mão de obra para indústria. Ou seja, uma necessidade de trabalho assalariado nas cidades por parte de uma população crescente, uma necessidade de burocratas para o aparelhamento estatal no Brasil e a necessidade de administradores para o gerenciamento em organizações privadas.

Antes de emergir como um curso superior, outros cursos estavam funcionando como suprimento de mão de obra para as demandas da sociedade. Entretanto, os cursos que supriam mão de obra de nível superior, começaram a passar por um processo de desvalorização que também pode ter contribuído para a emergência do curso de administração.

No século XIX, quem não era o primogênito das famílias que monopolizavam posições de prestígio entre os dirigentes no país e que não eram diretamente envolvidos na gestão dos negócios familiares, era orientado a galgar posições dirigentes em trabalho intelectual e político. Tais herdeiros, em sua maioria, possuíam formação em Direito, o que supria a demanda para cargos políticos, cargos de cúpula de órgãos administrativos, na magistratura e no ensino superior (MICELI, 1979).

De acordo com Fischer (1984), as reformas de ensino de 1857, 1865 e 1879 propunham alterações curriculares nos cursos de direito, para favorecer a formação de administradores públicos. Contudo, as propostas não foram concretizadas. Enquanto isso, cursos como engenharia e economia absorviam conteúdos de administração.

Enquanto os desvalidos da fortuna preparavam-se para trabalhar, aqueles que possuíam melhores relações sociais e oportunidades de acesso ao nível superior, começavam a lidar com a desvalorização dos diplomas universitários já na década de 1930. Tal desvalorização ocorria principalmente nas áreas das profissões liberais nas quais a concorrência se acirrava. A expansão de cursos nas áreas de Direito, a partir da reforma Benjamin Constant, em 1891, extinguiu o monopólio que a esfera pública detinha em

relação à abertura de cursos de ensino jurídico. Após algumas décadas, outras medidas levaram a uma disseminação de escolas superiores mantidas por entidades privadas e religiosas. A concorrência era movida por uma nova geração de especialistas: educadores, economistas, cientistas sociais e psicólogos (MICELI, 1979).

Além disso, o título de bacharel estaria pouco valorizado diante da incipiente diferenciação que a formação proporcionava em relação aos aspectos técnico e cultural. Se antes os estudos sociais eram reservados aos juristas, isso mudou a partir da incursão de médicos na medicina social e na década de 1920, com os engenheiros. Estes ainda não tinham o conhecimento restrito à resolução de problemas tecnológicos e procuravam explicar os problemas sociais – o que poderia explicar sua presença em áreas do pensamento político, na produção de obras pedagógicas e em cargos administrativos de instituições de ensino.

Os cursos de Direito, criados desde a época da independência, cumpriam a função de formar especialistas na produção de bens simbólicos, ocupando a maioria das atividades burocráticas do Estado, de legislação, diplomacia e administração. Em seu trabalho cotidiano de elaborar, discutir e interpretar a legislação, acabavam formulando concepções que legitimavam as relações de poder no âmbito jurídico. Mais da metade dos alunos, ao final do Império, estavam matriculados nesse curso (MICELI, 1979).

Hoje, tal fato pode ser observado no curso de administração. O curso assume uma posição estratégica na sociedade, não porque estaria incumbido de formar pessoas para auxiliar na condução dos mais variados tipos de organizações. Mas, sobretudo, porque serve como possibilidade para milhares de pessoas acessarem o ensino superior. Conforme dados do INEP (2014) o curso de bacharelado em Administração agrega a maior quantidade de matrículas no ensino superior no Brasil. No Censo da Educação Superior elaborado em 2011 constavam 858.899 alunos matriculados nos cursos de administração.

Ainda que não atuem como tal e ainda que tenham apenas relativa afinidade com as atividades da área, muitos o fazem porque acreditam ser um curso abrangente. Segundo pesquisa nacional realizada pelo Conselho Federal de Administração (1999; 2006; 2013), as pessoas acreditam que poderão utilizar os conhecimentos em qualquer área, facilitando sua entrada e permanência no mercado de trabalho. O discurso é que o

caráter generalista da formação permite trabalhar em diversos tipos de organização e diferentes áreas organizacionais, criando interfaces com outras profissões.

Aqui é percebida a tentativa de constituição de um campo de atuação, passando pela produção de verdade (FOUCAULT, 2010a; 2010b), qual seja, a da necessidade de administradores para realizar gestão nas mais diversas organizações. Contudo, muitas vezes, os administradores ocupam vagas especializadas, concorrendo diretamente com os tecnólogos, e os cargos de gerência e de nível estratégico são ocupados por outros profissionais.

Eis mais um processo que contribuiu para a emergência da administração como uma profissão, a desvalorização de determinados diplomas em conjunto com a busca pela certificação no ensino superior em uma área que anuncia empregabilidade. Entender como essa profissão se constitui historicamente (FOUCAULT, 2010b) requer que seja considerada também a constituição de seu próprio campo de atuação.

Embora a lei defina os campos e atividades, não há como impor a contratação de administradores para assumir determinadas atividades, numa demarcação de um território de atuação, que no cotidiano das organizações, de fato, não existe. O que demonstra o quanto é frágil a profissão, que indis põe de instrumentos de controle do seu próprio mercado (FURIATI; LUZ, 2008). E na tentativa de contornar essa imagem de imposição, o CFA procura muito mais orientar os empresários, mostrando em que medida o administrador pode agregar valor à organização.

No entanto, já na década de 1970, Schuch Jr. (1978) sinalizava que era necessário verificar o quanto as organizações estavam dispostas a contratar profissionais para ocuparem os postos de direção ou se a busca por profissionais da área era somente para o exercício de funções especializadas. Sua pesquisa apontou que as organizações privadas, em sua maioria, eram dirigidas por membros familiares e apenas os cargos técnicos estavam sendo preenchidos por administradores.

### **Um Profissional Ambíguo?**

Para Bresser-Pereira e Motta (1980), o administrador profissional é um especialista treinado para exercer diversas funções por meio do processo de divisão do trabalho, que geralmente devem ter um diploma e ou experiência. Ele recebe uma

remuneração em dinheiro, um salário em troca de seu trabalho, mas ele não detém os meios de administração e produção, pois administra em nome de alguém.

Se for assim, suas atividades cotidianas são fundadas no processo histórico de separação entre concepção e execução, uma gestão ainda verticalizada, na qual existe um pressuposto de que apenas alguns sabem e, portanto, cabe a estes o planejamento das atividades, enquanto outros apenas as executam. Todavia, para além da gestão realizada por aqueles que ocupam postos de gerência, também estamos falando de uma gestão como inerente à atividade humana, uma gestão que não pode ser reduzida à administração.

Tal gestão, segundo (SCHWARTZ, 2004), é própria dos humanos, ela advém de toda a parte onde existem variabilidades, onde há história, e é necessário darmos conta de algo sem recorrermos a procedimentos estereotipados. Para De Grazia (1960) a administração manifesta características marcantes que fazem parte da ação das pessoas, como nas ordens, de um modo geral, nas regras de um superintendente escolar, nas rotinas de um funcionário, na disciplina de um chefe político e em muitas outras atividades humanas, pois faz parte da ação humana fazer gestão.

Houve uma espécie de transição entre o conhecimento empírico e uma administração, de fato, mais sistematizada. Se num primeiro momento, o conhecimento de Administração é passado de forma empírica de geração a geração por gestores, a partir da criação dos cursos de Administração esse conhecimento passa pela avaliação de pares na academia que conforma conteúdos, métodos, recortes de pesquisa e ensino.

O primeiro curso de Administração foi criado em 1881, pela Universidade de Pensilvânia, nos Estados Unidos da América (OLIVEIRA, 1993). A trajetória dos cursos de Administração no Brasil é curta se comparada com os Estados Unidos e a Europa. Sua origem remonta à criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), em 1938, órgão que tinha como finalidade estabelecer um padrão de eficiência no serviço público federal e criar canais mais democráticos para o recrutamento de Recursos Humanos para a administração pública, por meio de concursos de admissão (FISCHER, 1993). Sua estruturação foi influenciada diretamente pelos modelos estrangeiros, principalmente, norte-americanos.

Num primeiro momento, iniciam-se quatro grandes polos de ensino de Administração no Brasil: EBAP/FGV, EA/UFRGS e EA/UFBA, que empreenderam esforços para criar e intensificar o ensino de administração pública; e a EAESP/FGV/SP, com a administração de empresas. Juntos, influenciariam os demais cursos criados no país. As instituições de ensino privado se multiplicaram por todo o Brasil. Em 1964, eram dois cursos; em 1967, passaram a ser 31; e, em 1973, 177 cursos (CASTRO, 1981). Esse período foi caracterizado pelo declínio do papel do administrador público e pelo apogeu do tecnocrata, exacerbação máxima da racionalidade funcional e dos princípios desenvolvimentistas. Encerra-se, assim, um ciclo em que se considerava a formação do administrador público como um requisito para o desenvolvimento do país (FISCHER, 1984).

A partir dos anos 1980, uma discussão sobre a identidade dos cursos, a ambiguidade entre orientação acadêmica e profissional tornou-se conhecida nas demais áreas do conhecimento, por meio do relatório de avaliação do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pelo Plano de Ação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e por diversas publicações em periódicos brasileiros (FISCHER, 1993). As críticas às matrizes curriculares vigentes encontradas em periódicos de ampla circulação, como *Fortune* e *The Economist*, e em eventos internacionais organizados pela Federação Canadense de Decanos de Faculdades de Administração (CFDMAS), pela *International Management Development Network* (Interman) e pelo Conselho Latino-Americano de Desenvolvimento de Escolas de Administração (Cladea) tiveram eco no Brasil.

Ramos (1983) chamou atenção para a necessidade do ensino de Administração adequar-se à realidade latino-americana. Os profissionais deveriam encontrar soluções viáveis para os problemas sociais e econômicos brasileiros. Enquanto Motta (1983) advertiu sobre a pouca ênfase crítica dada à realidade brasileira pelos cursos de Administração do país.

Ainda assim, o crescimento do ensino na área atingiu, em 2000, o número de 1.462 cursos de nível superior no país, compostos de uma diversidade de currículos com diferentes nomenclaturas. Um levantamento do Conselho Federal de Administração (CFA, 2006) apontou que existiam 251 tipos de habilitações para cursos na área de

Administração. Essa fragmentação provocou uma reação do CFA, que integrado a um grupo de trabalho do MEC, realizaram estudos para consolidar os parâmetros para a autorização e o reconhecimento de novos cursos, com a intenção de impedir sua descaracterização.

Como resultado das reivindicações do CFA e da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD), o Conselho Nacional de Educação aprovou parecer que retifica a resolução CNE/CES nº 1 de 02/02/2004, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso. O objetivo foi fazer com que a nomenclatura dos cursos de Administração fosse denominada “Cursos de Bacharelado em Administração”, resgatando a “essência” do curso, evitando-se a discussão de habilitações ou ênfases que comprometiam os projetos pedagógicos na formação das habilidades e competências do administrador. A ideia não era retirar as matérias de formação profissional, mas impedir o prejuízo à base legal do curso de Administração, que permite ao mercado saber o que esperar de um profissional dessa área e ao estudante egresso adentrar, de fato, na área de atuação pretendida.

Também em 2004, o governo federal institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), buscando a qualidade do ensino e o controle de sua oferta. Outra decisão que pode impactar os Cursos de Administração é a ampliação da oferta dos cursos superiores tecnológicos, a partir da LDB – a Lei 9.394/96 e posterior legislação da educação profissional. Vários cursos de gestão passaram a ser ofertados por diferentes áreas, como gestão ambiental, gestão hospitalar, gestão desportiva e de lazer, gestão do turismo, gestão de telecomunicações, gestão portuária, além dos cursos da área de gestão e negócio. “Gestão” a partir do credenciamento de cursos superiores de tecnologia se estabeleceu como área interdisciplinar que pode ser ensinada por qualquer área do conhecimento. Aí fica a questão: Gestão é administração? A amplitude de atuação do administrador não permite limitar os campos em que age, apenas traçar áreas com inúmeros desdobramentos, além de poder exercer diversas atividades em diferentes níveis organizacionais.

Os gestores espalhados em diversos níveis hierárquicos nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, detêm certos conhecimentos e acabam tendencialmente reproduzindo certos comportamentos. Além disso, programas de formação tem

contribuído para desenvolver uma unidade de pensamento, coesão e identificação profissional no campo da gestão ou da administração de negócios (MAHEU, 1978).

Os gestores somente foram possíveis, segundo Schwartz (2004), devido à dissociação entre as atividades e a gestão das atividades, ou seja, uma dissociação que contribuiu para a emergência profissional dos gestores. Contudo, isso não é um universal. Além do mais, assim como Foucault (2008), supõe-se que os universais não existam, e sim, que são conjuntos de práticas que vão estabelecendo certas verdades. Por isso, nem todos os administradores podem ser caracterizados como meros representantes organizacionais, pois nem todos agem da mesma maneira, mesmo quando são percebidas certas tendências nos modos que se atualizam no cotidiano de trabalho nesses profissionais e nas organizações nas quais trabalham.

Daí a figura do trabalhador-investidor de López-Ruiz (2007), alguém que investe suas capacidades e tempo em uma organização. Um profissional forjado como alguém que deve fazer esse investimento, que deve acreditar em certas verdades, ajudando a organização a promovê-las.

### **Para Além da Técnica**

O exercício da profissão de Técnico em Administração foi regulamentado em 1965 e por meio do Parecer nº 307/66 o Conselho Federal de Educação fixou o primeiro currículo mínimo do curso de ensino superior. Com isso, a profissão e o processo formativo foram oficializados. Como visto anteriormente, apenas em 1985 a categoria passou de técnico para “administrador”. Ou seja, originalmente, o profissional era considerado um especialista que detinha conhecimentos práticos sobre algum assunto ou área. Mas, atualmente, ser administrador remete justamente ao contrário, remete muito mais a um generalista e a ênfase parece estar colocada na dimensão técnica, produzindo certa forma de perceber a profissão.

Contudo, nem sempre foi assim. Em 1914, Fayol (1970, p.18) estabelecia uma diferenciação entre os trabalhadores chamados de operários e aqueles que desempenham atividades administrativas: “A capacidade principal do operário é a capacidade técnica. À medida que alguém se eleva na escala hierárquica, a importância relativa da capacidade administrativa aumenta, enquanto a capacidade técnica diminui. [...] A capacidade

principal do diretor é a capacidade administrativa. Quando mais elevado é o nível hierárquico, mais essa capacidade domina”. O discurso ainda é reforçado: “[...] os altos chefes são mais administradores do que técnicos” (FAYOL, 1970, p.21). Entretanto, o profissional de administração também pode ser considerado um técnico, sobretudo quando faz a gestão de uma unidade organizacional, como um setor ou departamento.

Então, ao longo do tempo há uma luta de interesses que acaba produzindo certas concepções do que seria um administrador. No início, mais capacidade administrativa, depois, mais capacidade técnica. Outro aspecto a ser considerado é que o administrador também é um cientista social aplicado. Existe a necessidade de uma formação técnica, mas a formação não está restrita a isso. O administrador é um ser político, praticando ações, tomando decisões que produzirão efeitos nas vidas e nas organizações (RIBEIRO, 2006).

Administração, em seu significado etimológico, tem a ver com gerir, dirigir, governar, mas sendo subordinado a outro, esclarecendo que administradores são profissionais formados, a princípio, para serem contratados por outros, servindo, muitas vezes, como representantes e conselheiros daqueles que os contratam.

Entretanto, conforme Junquilha (2001), esses profissionais não podem ser concebidos como meros agentes imparciais e defensores dos interesses organizacionais, pois seu trabalho é dotado de tensões inerentes às relações de produção, com conflitos de interesses quanto à distribuição de recursos e aos processos de gestão do trabalho.

Percebe-se que as práticas administrativas são compreendidas, muitas vezes, apenas em sua dimensão técnica, de maneira que técnica e política, técnica e valores, seriam tomadas como dimensões distantes. Haveria mesmo tal separação?

Técnica vem de *tekne*, do grego e seria adquirida por meio do aprendizado, algo que emerge da experiência, das práticas e cada vez que é colocada em uso é atualizada. Além disso, pensar que uma técnica, em si mesma não é boa ou má, pois o importante é o modo como a utilizamos, faz desconsiderar que uma técnica é composta em uma longa cadeia de decisões, cristalizando algumas escolhas dentre outras possíveis (LÉVY, 1993).

Tais cadeias de decisões e processos de escolha ocorrem em meio a relações de poder, por isso, para Schwartz e Durrive (2007), ao escolher-se as coisas mais ínfimas, escolhem-se modos de vida e modos de relação com os outros. Sendo assim, ao fazer

usos de técnicas, ao reproduzir ou não determinadas técnicas, determinadas tecnologias de gestão, isso gera impactos no cotidiano organizacional e na vida em sociedade.

O trabalho dos administradores não ocorre desvinculado da ação política e social. Como profissionais articuladores, designação dada a partir de pesquisa do CFA (2006), os administradores são profissionais com visão sistêmica da organização para promover ações internas, criam sinergia entre pessoas e recursos e geram processos eficazes. Nesse trabalho de articulação, vivido a cada vez como uma experiência singular, múltiplos aspectos entram em cena, tomando certas configurações e levando a diferentes decisões. Decisões, muitas vezes, que parecem eminentemente técnicas, mas que estão imbuídas de valores. Há também a condição de intermediador, na qual os administradores precisam lidar com questões mais operacionais e com os demais trabalhadores, ao mesmo tempo em que precisam lidar com os gestores de níveis mais altos ou mesmo com proprietários e acionistas.

Nesse sentido fica evidente que a gestão passa a ser vista como um processo interdependente, contextual, coletivo, dinâmico e de difícil generalização. Há que se pensar aquilo que o administrador faz como não circunscrito aos limites organizacionais formais, mas sim como resultante de relações sociais que são construídas pelo conjunto de atores que interferem no cotidiano da gestão no seio organizacional. Daí a importância da proposição de Reed (1984; 1989) da ideia da gestão como prática social. Nela, a gestão é tomada como resultante de um conjunto de atividades e mecanismos inter-relacionados, por meio da ação humana, em prol da organização e controle de atividades produtivas.

Ou seja, inserida a gestão em cenários complexos e dinâmicos os administradores interagem com outros sujeitos e, em conjunto, constroem práticas provisórias, improvisadas, ou muitas vezes até contraditórias que dão vida à gestão. Assim, as organizações podem ser tomadas como bricolagens de distintos princípios e modos articulados de agir (REED, 1984; 1989). Desse modo, a gestão é vista como um processo inerente à constante articulação de práticas diversificadas, sempre vulneráveis, desarticuladas e fragmentadas.

A partir da abordagem sociológica dos estudos centrados na prática, entende-se como prática social a concepção de Certeau (2009) que a aproxima da ideia de distintas,

diversas e singulares maneiras ou “artes” de fazer ou estilos de ação dos sujeitos na vida cotidiana, atos que acontecem sempre na relação com o outro, isto é, relações:

[...] pelas quais usuários se reapropriam do espaço organizado pelas técnicas da produção sociocultural. Pode-se supor que essas operações multiformes e fragmentárias, relativas a ocasiões e a detalhes, insinuadas e escondidas nos aparelhos das quais elas são os modos de usar, e portanto desprovidas de ideologias e instituições próprias, obedecem a regras. [...] Essas práticas colocam em jogo uma ratio “popular”, uma maneira de pensar investida numa maneira de agir, uma arte de combinar indissociável de uma arte de utilizar (CERTEAU, 2009, p. 41).

A sociologia da prática, então, abre caminhos para o estudo da prática na gestão organizacional, por meio do suporte teórico-epistemológico propiciado pela abordagem denominada na literatura internacional como *Practice-Based Studies* – PBS – ou Estudos Baseados em Prática, conforme pensada por Gherardi (2000; 2009), Gherardi e Nicolini (2000), Nicolini *et al.* (2003), Antonacopoulou (2005; 2006a; 2006b; 2007; 2008).

Mais ainda, por meio da PBS pode-se pensar a prática enquanto *practice* de forma diferenciada da prática como *practise*, conforme propõe Antonacopoulou (2006b). Por *practice* entende-se algo vinculado a um conjunto de rotinas habituais cotidianas e atividades institucionalizadas, já *practise* tem seu “foco na natureza holística e emergente da prática” (ANTONACOPOULOU, 2006b, p. 11). Ainda que de forma sutil, a diferença entre *practice* e *practise* enfatiza, qualitativamente, o que Antonacopoulou (2006b) mostra como a distinção entre uma prática em si e o ato de praticá-la, ou seja, o processo que leva à prática, ao seu fazer ou ao *practising*.

Assim, por meio da ideia de *practising* é possível propor o estudo analítico da profissão *adm* para além da noção de uma ocupação profissional ou um dado campo de atividade. O que passa a ser considerado são as maneiras, os modos ou as “artes” do fazer gestão no cotidiano da atuação como um profissional adm. Dito de outro modo, como esse mesmo profissional constrói, no seu dia a dia, coletivamente nas organizações, o fazer gestão, tomada esta última, como um processo, processos de conhecimento e aprendizagem como fluxos em ação.

Desse modo, não é somente aquilo que o profissional faz e o resultado final, mas também como ele faz, o fluxo contínuo de processos dinâmicos e sem fins determinados dos fazeres cotidianos (CERTEAU, 2009), ao qual se refere o ato de fazer ou praticar – *practising* (ANTONACOPOULOU, 2006a; 2006b; ROMME; *et al.*, 2012). O que se

privilegia por intermédio dessa proposição são as lógicas das práticas construídas socialmente pelos administradores, observando significados dos distintos modos de fazer gestão - Administração, as distinções entre os modos de fazer aquilo que está prescrito na profissão *adm.*

## Considerações Finais

Colocaram-se em discussão diversos aspectos acerca da profissão *adm.* Esse breve artigo realizou apontamentos que precisam permanecer sendo pensados e analisados, dado que muitos dos embates de que tal profissão é alvo permanecem sendo construídos socialmente.

Foram vistos processos que contribuíram para a emergência dessa profissão, para além do comumente explorado, mostrando uma multiplicidade de movimentos que levam à necessidade de administradores profissionais, e consequentemente, ao ensino na área.

A trajetória dos cursos de Administração no Brasil e a discussão sobre a sua regulamentação remetem a uma reflexão sobre a construção dos seus limites e, consequentemente, a sistematização da profissão. O profissional de administração num primeiro momento é preparado para a gestão pública, todavia foi o profissional preparado para a gestão privada que prevaleceu devido à ampliação de cursos nas instituições privadas e influências do mercado.

Mesmo com a escolaridade passando a ser necessária para ajudar a legitimar a profissão, para Boltanski e Chiapello (2009), os meios sociais se homogeneizaram e já não há diferenças notáveis entre os modos de vida e as atitudes de executivos e de não executivos. No setor de comércio e serviços a quantidade de executivos aumentou substancialmente e a de operários diminuiu. O número de estudantes também aumentou e é incerto que todos consigam se tornar executivos. Enquanto a quantidade de executivos aumenta, os níveis hierárquicos diminuem. O título de executivo supõe uma diferença entre as tarefas de concepção e execução e essa diferença já não existe da mesma forma.

Aqui o profissional *adm.* é considerado um trabalhador e não um mero representante de interesses organizacionais. Mesmo que por vezes, tenha que

representar tais interesses. Além disso, ele é controlado por diferentes vias, e além de administrar em nome de alguém, administra também em nome de um emprego, em nome de sua própria sobrevivência –o que não o exime da responsabilidade a cada tomada de decisão.

Como visto, além de detentor de conhecimentos técnicos, ele é um cientista social aplicado, e com isso, tem a responsabilidade de realizar análises mais complexas de questões, trabalhadores e ambientes por onde circula. Portanto, administradores não somente técnicos, tampouco somente profissionais voltados à concepção. As atividades se complementam o tempo todo dependendo, caso a caso, do cargo ocupado, área, tamanho organizacional, estilo pessoal de gestão, cultura organizacional, equipe de trabalho, contingências. Por isso, não faz mais sentido generalizar comportamentos tão múltiplos e diferentes, forjando uma ideia fixa do que seria “o” administrador.

Por meio de suas práticas esses profissionais vão sendo forjados, e num mesmo movimento, sujeito e organização vão se constituindo reciprocamente. Não há como separar os aspectos técnicos dos valores ao pensar as práticas organizacionais. Ou seja, administradores não são profissionais somente direcionados a resultados. Isso é uma verdade produzida, um universal construído que precisa ser colocado em análise sistematicamente.

Logo, por meio da sociologia da prática ou *practise* (ANTONACOPOULOU, 2006a; 2006b; ROMME; *et al.*, 2012), fica a provocação de se permanecer repensando o conhecimento acerca da profissão e do profissional *adm*, por meio de investigações científicas de como a profissão praticada no cotidiano pelo administradores é (re)construída, (re)significada ou (re)inventada pela/na ação humana, configurando processos coletivos de gestão ricos em diferenciações e fragmentações nas organizações.

Dito de outro modo pode-se propor a ideia de pensar, para futuros objetos de pesquisa, a ideia mesmo de *managing-in-practise*, ou seja, o estudo de como se constroem distintas práticas vivenciadas coletivamente para aquilo que se constitui e se denomina como gestão como um processo. As inúmeras possibilidades das “artes” do fazer (re) construídas por sujeitos administradores praticantes no exercício da profissão *adm*. Desse modo, a investigação acadêmica centra suas análises nas “artes” do fazer e suas lógicas, sempre contextualizadas e responsáveis pela (re) construção de um saber

fazer gestão como conjuntos de práticas situados e socialmente produzidos, configurando, cotidianamente, (re) produções de campos de trabalho da profissão. Mas, esse é um desafio para futuros estudos!

## Referências

- ANDREWS; C. W.; BARIANI, E. As marcas de nascença: a administração pública da Colônia à República Velha. In: ANDREWS; C. W.; BARIANI, E. (Orgs.). *Administração pública no Brasil: breve história política*. São Paulo: Editora UNIFESP, 2010.
- ANTONACOPOULOU, E. Strategizing as practising: strategic learning as connecting. *EGOS Colloquium*, Berlim, Alemanha, 21, Jul. 2005.
- \_\_\_\_\_. The relationship between individual as organizational control: new evidence from managerial learning practices. *Journal of Management Studies*, v. 37, n. 4, p. 455-473, Dez. 2006a.
- \_\_\_\_\_. The challenges and prospects of learning-in-practice. *Paper presented at the OLKC Conference, University of Warwick, Coventry*, 20th - 22nd, p. 1-19, Mar. 2006b.
- \_\_\_\_\_. Practice. In: CLEEG, S.; BAILEY, J (eds.). *International Encyclopedia of Organizations Studies*, London: Sage, 2007. p. 1291-1298.
- \_\_\_\_\_. On the practice of practice: in-tensions and ex-tensions in the ongoing reconfiguration of practice. In: BARRY, D.; HANSEN, H. (eds.). *Handbook of new approaches to organizations studies*. London: Sage, 2008. p. 112-131.
- BERTERO, C. O. *Ensino e pesquisa em administração*. São Paulo: Thomson Learning, 2006. (Coleção Debates em Administração).
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, È. *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- BRASIL. *Decreto n.º 61.934*, de 22 de dezembro de 1967. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da profissão de Técnico de Administração e a constituição ao Conselho Federal de Técnicos de Administração. Brasília, 1967. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Antigos/D61934.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D61934.htm)>. Acesso em: 09 mar. 2013.
- BRESSER-PEREIRA, L. C.; MOTTA, F. C. P. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1980.
- CASTRO, C. M. O ensino da administração e seus dilemas: notas para debate. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 58-61, jul./set. 1981.
- CERTEAU, M. *A invenção do cotidiano I: as artes de fazer*. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.
- CHANDLER, A. D. Os primórdios da 'grande empresa' na indústria norte-americana. In: MCCRAW, T. K. (Org.). *Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 1998a, p. 35-66.
- CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. *Pesquisa nacional perfil, formação e oportunidade de trabalho do administrador profissional*. Brasília: CFA, 1999.



PUC-SP

\_\_\_\_\_. *Pesquisa nacional perfil, formação, atuação e oportunidade de trabalho do administrador*. Brasília: CFA, 2006.

\_\_\_\_\_. *Pesquisa Nacional do Administrador 2011*. CFA/ FIA. Disponível em: <www.cfa.org.br>. Acesso em: 23 jul. 2013.

COVRE, M. L. M. *A formação e a ideologia do administrador de empresas*. São Paulo: Cortez, 1981.

DE GRAZIA, A. The science and values of administration – I. *Administrative Science Quarterly*, v. 5, n. 3, p. 362-397, 1960.

FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

FISCHER, Tânia. Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, p. 278-288, out./dez. 1984.

\_\_\_\_\_. A formação do administrador brasileiro na década de 90: crise, oportunidade e inovações nas propostas de ensino. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 11-20, out./dez. 1993.

FOUCAULT, M. *O Nascimento da Biopolítica*. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

\_\_\_\_\_. *O governo de si e dos outros*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2010a.

\_\_\_\_\_. *A hermenêutica do sujeito*. 3. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2010b.

FURIATI, A. E.; LUZ, T. R. da. O perfil gerencial e o papel do administrador sob o ponto de vista das organizações. Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração – ANGRAD. *Anais...* Belo Horizonte, março de 2008.

GHERRARDI, S. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations: an introduction. *Organization*, v. 7, n. 2, p. 211-223, May. 2000.

\_\_\_\_\_. Introduction: the critical power of the 'practice lens'. *Management Learning*, v. 40, n. 2, p. 11-128, Apr. 2009.

GHERRARDI, S.; NICOLINI, D. To transfer is to transform: the circulation of safety knowledge. *Organization*, v. 7, n. 2, p. 329-348, May. 2000.

INEP: *Censo da Educação Superior 2011*. In: <http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior>. Acesso em 27 de novembro de 2014.

JUNQUILHO, G. S. Gestão e ação gerencial nas organizações contemporâneas: para além do "folclore" e o "fato". *Gestão & Produção*, v. 8, n. 3, p. 304-318, dez. 2011.

LÉVY, P. *As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.

LÓPEZ-RUIZ, O. J. *Os executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo: capital humano e empreendedorismo como valores sociais*. Rio de Janeiro: Azougue Editorial, 2007.

MAHEU, C. L'émergence d'une profession: l'administration. *Recherches sociographiques*, vol. 19, n. 2, 1978, p. 189-222. Disponível em: <http://www.erudit.org/revue/rs/1978/v19/n2/o55788ar.html> . Acesso em: 18 ago. 2013.

MICELI, S. *Intelectuais e classe dirigente no Brasil (1920-1945)*. São Paulo: Rio de Janeiro: Difusão Editorial, 1979.



PUC-SP

- MOTTA, F. P. A questão da formação do administrador. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 23, n. 4, p. 53-55, out./dez. 1983.
- NICOLINI, D., GHERARDI, S., YANOW, D. (Orgs.). *Knowing in organizations: a practice-based approach*. London: Sharpe, 2003. 280 p.
- OLIVEIRA, F. B. Os Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu: Gênese e Evolução. In.: ENANPAD. Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 17, 1993, Salvador. *Anais...* Salvador, BA: ANPAD, 1993.
- RAMOS, A. G. *Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho*. Brasília: CFA, 2009.
- \_\_\_\_\_. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- REED, M. *The sociology of management*. London: Harvester Wheatsheaf, 1989.
- \_\_\_\_\_. Management as a social practice. *Journal of Management Studies*. v. 21, n. 3, p. 273-285, jul. 1984.
- RIBEIRO, J. U. Política e administração. *Organizações & Sociedade*, v.13, n.37. abr./jun., 2006.
- ROMME, A.; ANTONACOPOULOU, A.; MULDER, *et al.* The dynamism of organizational practices: the role of employment blueprints. *British Journal of Management*, v. 23, n. 4, p. 561-574, Dec. 2012.
- SCHUCH JR., V. F. *Formação de administradores e mercado de trabalho: um estudo dos egressos do curso de Administração da UFSM e o mercado de trabalho*. (Coleção Teses, Dissertações e Monografias). Porto Alegre: UFRGS / PPGA, 1978.
- SCHWARTZ, Y. Travail et gestion: niveaux, critères, instances. In: DANIELLOU, F.; TERSSAC, G.; SCHWARTZ, Y. *Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe*. Toulouse: Octares Editions, 2000.
- \_\_\_\_\_. Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In: FIGUEIREDO, M.; ATHAYDE, M.; BRITO, J. (Orgs.) *Labirintos do Trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- \_\_\_\_\_; DURRIVE, L. (Orgs.) *Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: EdUFF, 2007.