



ENSAIOS

**Ensino de Administração:
reflexões críticas sobre a formação do Administrador.**

*Késia Aparecida Teixeira Silva¹
Isabel Cristina da Silva Arantes²
Rodrigo Cassimiro de Freitas³
Rafaella Cristina Campos⁴*

RESUMO

Objetiva-se, por meio de ensaio teórico, discutir o Ensino de Administração no Brasil e lançar reflexões críticas sobre a formação do Administrador. Busca-se empreender um diálogo reflexivo que problematize a polêmica existente sobre a educação em gestão, com dilemas provenientes de visões funcionalistas e críticas, ambas agregando diferencialmente na formação do Administrador. Como pano de fundo tem-se o embate entre duas concepções epistemológicas distintas, a econômica e a social, cujo diálogo é prejudicado por serem ambas portadoras de lógicas diferentes: a lógica de mercado, voltado para a acumulação individual, e a lógica social, pautada na comunidade, solidariedade e compartilhamento.

PALAVRAS- CHAVES: Ensino de Administração. Formação do Administrador. Reflexão Crítica.

¹ Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). Professora e Coordenadora de Pesquisa no Curso de Administração da PUC Minas Arcos. *E-mail:* kesia.atsilva@yahoo.com.br.

² Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras - UFLA. Professora da Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI.

³ Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras - UFLA. Professor da Pontifícia Universidade Católica - PUC Minas. *E-mail:* rodrigocassfreitas@gmail.com.

⁴ Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Lavras – UFLA. Professora Efetiva da Faculdade Presbiteriana Gammon – FAGAMMON. *E-mail:* rafaella_ccampos@hotmail.com.

**Teaching of Administration:
critical reflexions about the Administrator's formation.**

ABSTRACT

It is intended, through theoretical essay, to discuss Management Education in Brazil and to launch critical reflections on the training of the Administrator. It seeks to undertake a reflexive dialogue that problematizes the existing controversy about the education in management, with dilemmas coming from functionalist and critical visions, both adding differently in the formation of the Administrator. In the background is the clash between two distinct epistemological conceptions, the economic and the social, whose dialogue is hampered by both being carriers of different logics: market logic, focused on individual accumulation, and social logic, based on in the community, solidarity and sharing.

KEY WORDS: Teaching of Administration. Administrator's Formation. Critical Reflexion.

**Enseña de Administración:
reflexiones críticas sobre la formación del Administrador.**

RESUMÉN

Se objetiva, por medio de ensayo teórico, discutir la Enseñanza de Administración en Brasil y lanzar reflexiones críticas sobre la formación del Administrador. Se busca emprender un diálogo reflexivo que problematiza la polémica existente sobre la educación en gestión, con dilemas provenientes de visiones funcionalistas y críticas, ambas agregando diferencialmente en la formación del Administrador. Como telón de fondo se tiene el embate entre dos concepciones epistemológicas distintas, la económica y la social, cuyo diálogo es perjudicado por ser ambas portadoras de lógicas diferentes: la lógica de mercado, volcado hacia la acumulación individual, y la lógica social, pautada en la comunidad, la solidaridad y el compartir.

PALABRAS CLAVES: Enseñanza de Administración. Formación del Administrador. Reflexión Crítica.

INTRODUÇÃO

As mudanças e transformações permeiam diversas esferas do mundo contemporâneo, dentre elas, a educação superior no Brasil, que a partir de 1980 vislumbrou um crescimento tanto da oferta como da procura por cursos superiores. Zouain e Oliveira (2004) denunciam que esse crescimento do ensino de graduação se deu sem qualquer subordinação às regras de qualidade ou de avaliação de desempenho, pois explorava-se a demanda e multiplicavam-se escolas isoladas e faculdades de baixa qualidade. De tal modo, que na atualidade, a generosa

oferta de vagas em cursos de formação superior deslocou o debate da escassez de vagas para a qualidade do ensino, ou seja, o foco deixa de ser acesso e passa a ser o conteúdo.

Sob esse aspecto, Lourenço, Tonelli e Mafra (2009) destacam que há evidências de que embora tenha sido grande o crescimento desses cursos nos últimos anos, a qualidade de ensino não segue o mesmo caminho. Ramos (2004) chega, inclusive, a argumentar que a qualificação passa pelo risco de desqualificação para o mercado de trabalho, em função do baixo nível de ensino apresentado. Enfatiza-se que o curso de graduação em Administração destaca-se por ser uma ciência social aplicada, que abarca teorias e práticas e possui uma grande diversidade de execuções, sendo campo fértil para esse debate, pois assim como os demais cursos, a demanda e a oferta por essa formação cresceram consideravelmente nas últimas décadas.

Ramos (2004) justifica esse aumento das Escolas de Administração no Brasil e no mundo como sendo um aspecto resultante dos interesses políticos, econômicos, sociais e de formação profissional. Ademais, a Administração, por relacionar-se intimamente às organizações de modo geral, perpassa por várias instâncias da sociedade, por meio da influência crescente do modelo de pensamento empresarial sobre todos os outros âmbitos da vida social.

Cumpra-se atentar que as organizações têm papel singular no que se refere à ordem social, uma vez que o arranjo da sociedade está em função do mercado, conforme apregoa René Passet (1996), configurando-se a lógica funcionalista. Essa racionalidade estrita ou majoritariamente instrumental, segundo Dejours (2007), desencadeia uma banalização da injustiça social, uma vez que admite-se atropelar certos princípios com o intuito de se obter mais lucros. Esse fato justifica-se, pois “o comportamento administrativo é conduta humana condicionada por imperativos econômicos” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 136).

Sob a vertente das organizações, os administradores compõem uma das perspectivas centrais desse embate, podendo exercer influência proativa pela mudança desse paradigma estritamente funcionalista e instrumental que opera a sociedade moderna e que dita seus valores. Nesse sentido, cabe aos cursos de Administração alertar seus alunos para essas questões e demonstrar a potencialidade de sua ação enquanto parte que influencia o poder decisório das organizações. Contudo, segundo Aktouf (2004), há uma incoerência entre o conservadorismo do conteúdo da formação em Administração e o discurso instituído que apela para a mudança. Doravante, o autor argumenta que para resolver essa contradição é preciso formar futuros profissionais em Administração com consciência crítica sobre a efetividade de seu papel no âmbito organizacional e social. Ressalta-se ainda que uma das competências que devem ser inerentes a esses administradores é a habilidade de conciliar as questões das esferas ecológicas

e sociais, o serviço prestado à comunidade, o respeito aos trabalhadores e aos competidores, o mercado do tipo ganhador/ganhador (em contrapartida ao tipo ganhador/perdedor) (LOURENÇO; TONELLI; MAFRA, 2009).

Para além deste contexto, é importante atentar para os conteúdos e métodos geralmente utilizados no contexto do ensino em Administração. Aktouf (2005) sinaliza que o conteúdo da formação do administrador deveria concomitantemente à técnica, estar a serviço de um objetivo social, de uma visão coletiva e comunitária. Deste modo, o profissional da Administração se tornaria mais consciente de seu papel e mais reflexivo, superando o individualismo da modernidade em prol de se tornar um sujeito com capacidade crítica e de promoção de uma emancipação da lógica estritamente de mercado, que inevitavelmente está imbricada de banalização da injustiça social e de consciência cínica (TRAGTENBERG, 1979).

O referido autor argumenta ainda que outro desafio é integrar aos interesses do capital as necessidades dos trabalhadores e os alertas dos ecologistas. Lourenço, Tonelli e Mafra (2009) corroboram que é igualmente pertinente, na formação do administrador, que ele se encontre em meio a tudo isso, e, em meio a tudo isso, deve decidir entre fazer diferente ou se submeter ao que existe. Embora a capacidade crítica nesse aspecto seja totalmente indispensável, os referidos autores ressaltam que o maior desafio é encontrar meios de fazer este diferente, visto que as condições nem sempre, ou na maioria das vezes, não são favoráveis para isso.

Frente a essa realidade, o presente ensaio tem como objetivo debater o ensino de Administração lançando reflexões críticas sobre a formação do Administrador. Trata-se de um incentivo para a reflexão crítica do conhecimento no domínio do *management*, no sentido de entendê-lo como um fenômeno social, político, econômico e moral. O ponto de partida é a polêmica sobre a educação em gestão, que têm agregado vozes tanto de linha mais gerencialista, quanto de linha mais crítica. O principal elemento é o embate entre duas concepções epistemológicas bastante distintas, a econômica e a social, cujo diálogo é prejudicado por serem ambas portadoras de lógicas diferentes: a lógica de mercado, voltada para a acumulação individual, e a lógica social, pautada na comunidade, solidariedade e compartilhamento (HUCZYNSKI; BUCHANAN, 2004).

Com efeito, a preocupação com a formação do administrador e sua atuação no mercado de trabalho é assunto que gera interesse em pesquisadores, estudiosos e organizações preocupadas em identificar e delinear o perfil ideal desse profissional. Paes de Paula e Rodrigues (2006) preceituam que, com certeza, esse perfil precisa mudar para atender às demandas organizacionais e sociais na contemporaneidade.

Sumariza-se que a proposta de desenvolver uma breve revisão do ensino em Administração é bastante oportuna, haja vista que diferentes iniciativas e projetos vêm sendo empreendidos em prol do desenvolvimento de um curso de qualidade, por meio da atuação da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD), bem como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e as Secretarias de Educação Superior vinculadas ao Ministério da Educação (MEC). Entretanto, anterior a esse quadro, vislumbra-se todo um processo de evolução histórica do surgimento, trajetória, crescimento e desenvolvimento do ensino superior em Administração e que, por força maior, necessita ser trazido à tona.

Destarte, para prosseguir com essa discussão, apresenta-se uma breve revisão histórica do ensino de Administração para compreender suas raízes e em seguida lança-se as reflexões críticas sobre a formação do Administrador.

1 BREVE REVISÃO HISTÓRICA DA TRAJETÓRIA DO ENSINO SUPERIOR EM ADMINISTRAÇÃO.

Quando se pretende desenvolver uma revisão histórica é cogente destacar que esta sempre está sujeita às percepções e interesses daqueles que contam e recontam os fatos, como afirmam Clark e Rowlinson (2004). Sobre esse aspecto Chartier (2001) ao prefaciar a “A Sociedade de Corte” de Norbert Elias, argumenta que a questão da revisão histórica dos fatos ou fenômenos perpassa por três fraquezas fundamentais: (i) supõe um caráter único para os acontecimentos que se estuda e analisa; (ii) postula que a liberdade do indivíduo é fundadora de todas as suas decisões e ações; (iii) remete as evoluções principais de uma época às livres intenções e aos atos voluntários daqueles que tem força e poder. Desse modo, este item não está descartado de incorrer esses erros, e, justamente por isso, não tem a pretensão de ser entendido como o “histórico oficial do ensino em administração” no Brasil. Muito pelo contrário, almeja-se aqui apenas destacar alguns aspectos desse processo evolutivo, por meio de uma perspectiva mais crítica e reflexiva, e para isso faz-se necessário concatenar contribuições de diversos autores, que trazem à tona dimensões sociais desse construto.

No Brasil, os primeiros cursos de que se tem notícia, datam de 1902. Conforme argumenta Nicolini (2003), esses cursos foram ministrados ainda que sem regulamentação pela escola Álvaro Penteado, no estado do Rio de Janeiro e pela Academia de Comércio, no estado de São Paulo. Somente em 1931, com a criação do Ministério da Educação, é que surgiram as

primeiras iniciativas de regulamentação do ensino superior para todos os cursos, inclusive os de graduação em Administração.

Cronologicamente, observa-se no histórico do Ensino em Administração alguns marcos fundamentais, que permitiram uma evolução dessa educação ligada à ciência da gestão. No intuito de ordenar esses fatos linearmente, tem-se o Quadro 01.

Quadro 01 - Evolução do Ensino em Administração

Ano	Fato
1881	Marco no ensino de Administração: o curso da Universidade da Pensilvânia nos Estados Unidos foi o primeiro curso exclusivamente de Administração a ser ofertado.
1902	A Escola Álvaro Penteadó (Rio de Janeiro) e a Escola de Comércio (São Paulo) ofertam cursos em Administração, todavia estes ainda não eram regulamentados.
1930	No Brasil teve início o processo de industrialização, pelo presidente Getúlio Vargas, em que começa a haver uma demanda por profissionais da área de Administração.
1938	Criação do DASP - Departamento de Administração do Serviço Público.
1941	Foi criada a ESAN – Escola Superior de Administração de Negócios, na cidade de São Paulo e foi inspirado no modelo oferecido pela Universidade de Harvard.
1944	O DASP constituiu uma outra instituição, denominada Fundação Getúlio Vargas (FGV), voltada para as seguintes atribuições fundamentais: o estudo das organizações e da racionalização do trabalho e a preparação de quadros profissionais em nível superior.
1952	A FGV estabelece na cidade do Rio de Janeiro, a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), hoje EBAPE/FGV, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.
1954	É criada a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP/FGV), que foi responsável pelo primeiro currículo especializado em Administração do Brasil.
1946	Criação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), que, à época, possuía apenas os cursos de Ciências Econômicas e Ciências Contábeis, que ofertavam algumas disciplinas de Administração.
1963	Criação do curso de Administração da FEA/USP.
1965	Regulamentação da profissão de Administrador no Brasil, através da Lei n. 4769 de 9 de setembro de 1965. Expansão da oferta de cursos em Administração.
1966	O primeiro currículo mínimo do curso de Administração entrou em vigência.
1993	Criação do segundo currículo mínimo em Administração.
2005	Criação do terceiro currículo mínimo em Administração, que possui algumas diferenças substanciais em relação aos seus antecessores. Primeiramente, cabe destacar o maior detalhamento em disciplinas de Ciências Humanas, como Sociologia e Psicologia. A Psicologia passa a ser dividida em Estudos Psicológicos e Comportamentais, enquanto a Sociologia em Estudos Antropológicos, Sociológicos e Políticos.

Fonte: Teixeira, Silva e Mafra (2011, p. 04).

Conforme visualizado no Quadro 1, muitos foram os fatos históricos que apoiaram o desenvolvimento da ciência da Administração no âmbito do ensino superior, fazendo crescer

nas universidades o número de cursos de graduação e pós-graduação ligados a essa área do conhecimento, bem como formações e especializações do tipo MBA.

Na concepção de Oliveira e Sauerbronn (2007), essa trajetória de constituição do ensino superior de administração é marcada por certa ambiguidade, pois por um lado visualiza-se que as origens do curso estão associadas à necessidade de modernização do Estado e de desenvolvimento econômico do país. Por outro lado, essa trajetória reflete os obstáculos estruturais ligados ao estabelecimento do ensino superior no país, haja vista que este ensino foi empreendido para atender uma pequena elite econômica e cultural, e por consequência, manteve-se alheio às profundas transformações sociais pelas quais passava o Brasil. Especificamente neste aspecto, encontra-se um paralelo complexo, pela dificuldade de equilibrar e equacionar a origem desse formato de ensino aos atendimentos das demandas sociais.

Ademais, para avançar nesse debate é necessário ter em mente que o ensino em Administração no Brasil é um fenômeno relativamente recente, fruto da adoção e da importação do modelo gerencialista, ou modelo “*business schools*”, desenvolvido nos Estados Unidos (MOTTA, 1983; BERTERO, 1994; FISCHER, 2001). A adoção do “*business schools*” com predomínio da concepção utilitarista de resultados desencadearam um formato mecânico/instrumental do indivíduo, estabelecendo a visão clássica do *homo economicus*, tal como foi descrito por Aktouf (2004). Ele ainda chama a atenção para a lógica da “*business economics*”, que influencia a formação dos gestores com conteúdos estruturados, quase que exclusivamente, em capacidades matemáticas, em detrimento de conteúdos culturais e humanistas.

Destaca também que a “*business economics*” invade o âmbito da política, por meio da penetração insidiosa e vigorosa das formações do tipo MBA. Tal concepção, notoriamente, tem permeado a lógica de produção do conhecimento nos cursos de graduação em Administração no Brasil. Muito embora tenha se evoluído em algumas partes na superação da ortodoxia, ainda é crítico o direcionamento que se dá ao profissional de Administração neste sentido.

Cumprе aludir que historicamente o ensino em Administração privilegiava conteúdos disciplinares funcionalistas, tais como o taylorismo/fordismo/toyotismo, mercadologia, produção, economia, finanças, contabilidade e relações humanas como uma variável, resumindo a Ciência da Administração em míseras práticas focalizadas em planejamento, organização, coordenação e controle (MOTTA, 1986). O taylorismo como doutrina afirma que a velocidade do processo produtivo deveria ser tão rápida quanto fisiologicamente possível

(WALLERSTEIN, 2003) para atingir a eficiência máxima dos pressupostos administrativos. Ressalta-se, que apenas mais recentemente é que as relações de trabalho, subjetividade, gênero, relações de poder e diversidade ganharam corpo nesse *campus*, impulsionados pelas contribuições dos teóricos da Escola de Frankfurt, oponentes de todas as formas “tradicionais” da teoria da Administração (PAES DE PAULA, 2008).

No contexto brasileiro, alguns autores do campo dos estudos organizacionais, alinhados à perspectiva crítica, expressaram suas preocupações sobre o Ensino em Administração, envolvendo a forma de condução do ensino, as perspectivas e tendências do modelo de formação dos administradores. Entre eles, destaca-se Alberto Guerreiro Ramos, com a publicação de “A Nova Ciência da Administração”, um dos pioneiros que já na década de 1960 chamava atenção para esse debate, Maurício Tragtenberg, com as obras “Educação, Política e Sindicalismo” e “A Delinquência Acadêmica”, no final da década de 1970 e Fernando Prestes Motta, com o livro “Organização e Poder”, que também manifestou suas inquietações com a questão durante toda sua vida acadêmica.

Assim, como estes autores, outros tantos demonstraram suas preocupações acerca do Ensino em Administração, que segue avançando, suplantado por perspectivas epistemológicas diversas, e nessa trajetória, muitos desafios para esse processo de ensino se revelam, dentre eles, a formação do administrador.

2 REFLEXÕES CRÍTICAS SOBRE A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

“Conscientemente, nós ensinamos aquilo que sabemos, inconscientemente, nós ensinamos o que somos” Hamachek (1999, p. 209).

Bertero (1994) afirma que, no Brasil, a construção da estrutura curricular dos cursos de graduação em Administração foi exclusivamente marcada pelas características norte-americanas e, só mais tarde, observou-se a influência européia nos conteúdos tratados. Motta (1983) já afirmava a hegemonia norte-americana na produção das teorias administrativas e modelos de gestão. Nessa perspectiva, Fischer (2001) reitera que as instituições americanas tiveram e ainda tem influência no Ensino de Administração no Brasil, a ponto de reproduzir os modelos curriculares funcionalistas.

A orientação didático-pedagógica que norteava a formação do administrador também era meramente voltada às áreas funcionais, com pouca, ou nenhuma abertura para a crítica-

reflexiva da realidade (MOTTA, 1983), além da abordagem instrumental e tecnicista (CLARK, ROWLINSON, 2004; AKTOUF, 2004; PAES DE PAULA, MARANHÃO, BARRETO, KLECHEN, 2010). Não obstante, observa-se uma mudança significativa nas exigências para os cursos de graduação em Administração (MOTTA, 1983), bem como novas demandas de formação docente e discente, para romper com a lógica predominantemente norte-americana de produção do ensino, conforme assegura Zaballa (1999), atendendo também as demandas da sociedade.

Todavia, algumas problemáticas dificultam o pleno desenvolvimento desta ciência enquanto instrumento promotor de mudanças sociais (PAES DE PAULA, 2001). Destaca-se que uma dificuldade vivenciada nos cursos de formação em Administração é a pouca ênfase em análises sistemáticas e críticas da realidade e a falta de uma *práxis* emancipatória na construção do conhecimento, o que tem permitido uma visão apenas generalista e monopolística do administrador (MOTTA, 1986; BOJE, 1996; BURGOYNE; REYNOLDS, 1997; MISOCZKY, 2006).

Pinto et al (2017) mencionam que a formação dos administradores no Brasil tem sido orientada conceitualmente por uma base conceitual predominantemente tecnicista e eficientista. Desta forma, a Administração se restringe meramente ao desenvolvimento de capacidades instrumentais, uma vez que prioriza-se o fazer, o executar, em detrimento da importância da capacidade de pensar, conceber e guiar um dado projeto de nação, de sociedade ou de organização.

De posse dessas informações, assiste-se aqui um quadro crítico de burocratização do ensino, que é operado por uma filosofia gerencial voltada para as decisões centradas no mercado e na maximização dos resultados organizacionais, privilegiando a eficácia, o planejamento e a produtividade como as palavras de ordem. É justamente nesse aspecto que Aktouf (2004) critica as escolas de gestão pela ênfase dada à técnica, aos elementos quantitativos, uma vez que essas têm pormenorizado a importância dos aspectos sociais e das questões éticas e de trabalho.

Há mais de três décadas, Tragtenberg (1979) antecipava o fenômeno da burocratização, do gerencialismo e do tecnicismo na formação do administrador, chamando a atenção para o que ele denominou de “delinqüência acadêmica”, que refletia o tecnicismo em superação ao humanismo. Nesse ínterim, as universidades corriam o risco de se transformar em “multiversidades”, ou seja, multinacionais da educação, que ao “mercadorizarem” o ensino se afastariam de seu papel social. Quando ocorre essa mercadorização do ensino e do conhecimento, o espírito crítico dá lugar a opiniões funcionalizadas e pragmáticas, e o discurso

passa a ser retórico, sem essência, praticado como instrumento incapaz de emancipar a sociedade (ADORNO, 1995).

As características constitutivas do conhecimento emancipado são: (i) relação com a realidade concreta; (ii) interação da teoria com a prática; (iii) transformações constantes pela dialética; (iv) negativa em relação a qualquer forma de pensamento totalitário; (v) postura questionadora e esclarecedora (ADORNO; HORKHEIMER, 1985). Tais características devem compor os conteúdos programáticos dos cursos de graduação em Administração.

De acordo com Paes de Paula (2001) conhecer conteúdos de caráter técnico é importante para que se aprenda Administração, no entanto, o destaque tecnicista soberbo em um cenário de mudanças tecnológicas desenfreadas acarretará um desgaste prematuro dos administradores. Ressalta-se então, que mesmo sendo disciplinas de caráter mais técnico, os conteúdos devem também privilegiar discussões sociais, uma vez que estas permeiam a realidade do administrador no qual estão inseridas todas essas rotinas (TEIXEIRA; SILVA; MAFRA, 2011).

Aktouf (2004) alega que a ciência da Administração reproduz o *mainstream* financeiro-econômico e, da forma que se apresenta, é uma extensão do pensamento liberal, assim, o autor propõe a Administração Alternativa. A partir dessa realidade e da proposição de Aktouf, saltam aos olhos a necessidade de uma vertente reflexiva da prática administrativa. Para tanto é necessária a construção de programas de ensino fundamentados também por um viés humanista, capaz de inquietar os graduandos aprendizes na edificação de uma visão questionadora quanto às dimensões e nuances do universo organizacional. Torna-se, pois, necessário a promoção de uma atualização didático-pedagógica para a construção de uma nova plataforma de formação profissional.

Em desabafo, Motta (1986) descreve que as escolas em administração não formam administradores-políticos imbuídos de uma visão transformadora da realidade social. Não obstante, é premente a necessidade de formar futuros profissionais que atuem como verdadeiros agentes de mudança (PAES DE PAULA, 2001; AKTOUF, 2005; TEIXEIRA; SILVA; MAFRA, 2011).

Para tal, o papel do professor é estimular a formação social do graduando como sujeito, provocando nele a tomada de consciência sobre o contexto no qual vive e sobre as possibilidades que este lhe impõe. Assim, ao se ver em tal situação, projeta-se como sujeito, delineando sua própria trajetória, de acordo com suas convicções, conforme preconizam Sá e Moura (2008). Dessa maneira, incentiva-se a existência de inter-relações sob uma perspectiva histórica e contextualizada da realidade. Isto permite, além de uma integração interdisciplinar,

a inserção de novos horizontes para o ensino em Administração, abrindo possibilidades para o debate de múltiplas questões, como mecanismo para contestar a dominação e apontar vias emancipatórias e transformadoras da realidade.

3 DILEMAS NA FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO: ENSINO, CORRENTES TEÓRICAS E INSTITUIÇÕES.

As discussões levantadas, até aqui, despertam dilemas sobre a formação em Administração. Argumenta-se que existem dimensões que sinalizam para as principais polaridades ao tratar do ensino superior. A primeira dimensão pode ser retratada nas ideias de Pedro Demo sobre a qualidade no ensino superior, que figura como o ponto de partida da argumentação sobre os dilemas e a formação em Administração. O autor estrutura sua discussão ao apresentar duas concepções de qualidade: qualidade formal e qualidade política.

Qualidade formal diz respeito aos instrumentos e métodos sobre uma carreira profissional ou acadêmica, por exemplo, ao tratar dessa tipologia de qualidade refere-se à execução de técnicas e utilização de tecnologias para alcançar os objetivos práticos do exercício de uma atividade profissional, diz-se puramente instrumental e quantitativa (DEMO, 1986). Por outro lado, a qualidade política trata da finalidade e do conteúdo dessas atividades, em outras palavras, refere-se ao contexto das ações e seus fins, considerando-se a substância e não a forma (DEMO, 1986, LIMA, 2007).

Abordar reflexões críticas com vistas à emancipação na formação em Administração implica considerar a qualidade política discutida por Demo (1986), pois essa está intimamente relacionada com a necessidade dos profissionais da área reconhecerem-se como atores sociais responsáveis pelos problemas que assolam a sociedade, não somente com aplicação de técnicas e instrumentos, mas requer leitura da realidade e reflexão sobre a mesma (PAES DE PAULA, 2001).

Grey (2004) chama a atenção para a necessidade do Ensino em Administração envolver, além dos conhecimentos técnicos, o desenvolvimento de consciências antropológica, ecológica, espiritual, ética, cívica e social, que são essenciais para a vida em sociedade. Pois visualiza-se que é preciso “romper com a educação enquanto mera apropriação de instrumental técnico e receituário para a eficiência, insistindo no aprendizado aberto à elaboração da história e ao contato com o outro não-idêntico, o diferenciado” (ADORNO, 1995, p. 27).

Entretanto, a qualidade formal, nesse contexto, não pode ser descartada, pois ela faz parte da identidade da área, ou seja, os métodos, os instrumentos e as técnicas são partes

V.12, nº3, p.119-137, jul./out. 2019.

integrantes do arcabouço de cada área de conhecimento. Nesse sentido, do ponto de vista da qualidade no ensino existe sinalização da inexistência indispensável dos formatos formais e políticos, apesar da qualidade formal ser mais explorada nos cursos de Administração seguindo demandas mercadológicas (DEMO, 1986; PAES DE PAULA, 2001; FONTENELLE, 2007; LIMA, 2007; GOERGEN, 2008).

A qualidade na formação acadêmica surge como fator intrinsecamente relacionado à discussão, ao confrontar as expectativas com o desempenho observado de determinados perfis profissionais, a partir de sua identidade e missão em cada área do conhecimento. No entanto, vale destacar, qual concepção de qualidade se trabalha, ou seja, qual abordagem adotada do ponto de vista formal e/ou político, como dito anteriormente.

Sendo assim, com maior exploração da qualidade formal, não é espantoso pensar que o foco teórico empregado nos cursos de formação em Administração priorizem técnicas, métodos e um olhar instrumental sobre a realidade, que consiste em outro dilema sobre as tradições intelectuais na Ciência da Gestão. Flores (2007) vai argumentar que a formação em Administração ensinada nas escolas de negócios é ingênua e desconectada de reflexões mais profundas, proporcionadas e desvendadas por teóricos organizacionais como, por exemplo, Tragtenberg, Motta e Guerreiro Ramos.

Esse dilema ideológico provoca efeitos de sentido que determinam o que é aceitável a partir de correntes hegemônicas e contra-hegemônicas nas Ciências Organizacionais. Flores (2007) aponta que existe uma amnésia programada que cria opacidade sobre colaborações significativas para a Administração. Ainda segundo ele, a Administração é uma ideologia, pois é um conjunto de ideias de um grupo político que constitui lutas em um determinado contexto histórico, nessa perspectiva existem dois contextos de produção intelectual na área, Contexto I: 1ª Revolução Industrial com Saint-Simon, Fourier, Proudhon e Marx e o Contexto II: 2ª Revolução Industrial: Taylor, Fayol, Mayo e as teorias sistêmicas e estruturalistas (FLORES, 2007).

Ao que parece a racionalidade administrativa se orienta unicamente por um caminho funcionalista, ingênuo e econômico, no qual o livre mercado é a base do sistema de poder. Essa orientação se aplica nas escolas de negócios, uma vez que os autores que fazem parte do primeiro contexto do pensamento administrativo são conscientemente esquecidos, o que configura outro dilema que coloca as escolas de negócio em xeque em relação ao tipo de profissional que estão formando (FLORES, 2007).

O próximo dilema considerado é o papel das instituições no processo de formação em Administração, sendo notória a presença da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD), bem como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e as Secretarias de Educação Superior vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), o Conselho Nacional de Educação e Conselho Federal e Conselhos Regionais de Administração nesse contexto.

A trajetória da Ciência Administrativa é constantemente entrecruzada pelas ações dessas instituições no contexto nacional, porém, não serão pormenorizados seus focos de atuação e suas principais preocupações. É relevante destacar que na visão de Lima (2007) a política educacional na área da Administração é concebida pelos mais altos níveis de pensamento em educação (MEC e CNE), sem a participação efetiva das instituições de ensino superior. Cria-se nesse contexto uma "gaiola de ferro" que impede a autogestão e criação de conteúdos específicos para atender as demandas locais nas quais as instituições de ensino estão localizadas. Impera nesse sentido o pensamento administrativo instrumental baseado no tecnicismo.

Além disso, Vergara (2007) destaca que, historicamente, a formação em Administração é ofuscada por outras áreas. As resoluções normativas do CFA e CRA's colaboraram em proporcionar uma identidade para a área, no entanto, isso não é suficiente. Lima (2007) sugere que uma forma de tirar esse fenômeno da "gaiola de ferro" seria a maior liberdade para as IES criarem seus próprios currículos e projetos pedagógicos livres da tutela do CNE e dos Conselhos Profissionais. A mesma autora, em comum acordo com Lima (2007), vai denunciar que o registro nos conselhos de classe não passa de uma obrigatoriedade, em tese, não colaboram para o enriquecimento da formação, mas para sua fiscalização. Em outras palavras, a omissão dos conselhos reflete uma imagem corporativista do registro profissional, que nada contribui no dia-a-dia no exercício da função gerencial.

As associações de intelectuais e cientistas organizacionais como, por exemplo, a ANPAD e ANGRAD, apesar de terem áreas temáticas que consideram essas demandas, não conseguem desenvolver capilaridade suficiente para prover transformações expressivas no exercício da função gerencial, em outras palavras, mercado e reflexão acadêmica estão posicionados em campos distintos desse jogo. Dessa forma, as instituições de ensino superior se tornam reféns nessa relação de poder, o que as torna ineficientes em provocar mudanças significativas no processo de formação na Administração.

Adicionado a isso, Alcadipani e Bresler (2000) denunciam que um dos principais embates que se configura no ensino, principalmente no de graduação em Administração (foco deste estudo), é que muitas instituições não se importam mais com a qualidade da produção ou da formação, mas com os números de cursos, de matrículas e de aprovações. Sob este aspecto, Paes de Paula e Rodrigues (2006) indicam que, ao se examinar o panorama do Ensino da Administração no Brasil e no mundo, é notável algumas tendências semelhantes no que se refere à mercadorização do ensino e ao fracasso dos conteúdos e métodos pedagógicos sob a lógica da fragmentação.

Não obstante, observa-se que existe um círculo vicioso que impede que ocorram avanços significativos, considerando a descontextualização entre a produção da academia, do ensino, conselhos profissionais e as demandas sociais, além da ineficiência das instituições de ensino superior, da falta de preocupação dos órgãos governamentais reguladores e a fragilidade da identidade da área. Mesmo com esses desafios a reflexão precisa ser valorizada, no sentido de discutir o campo da Administração e seus dilemas, intentando mudanças e transformações significativas rumo à emancipação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A intenção neste ensaio foi apresentar uma discussão sobre o ensino de Administração, refletindo criticamente sobre a formação do Administrador. Acredita-se que privilegiar essa discussão neste país significa, inclusive, reconhecer a educação como uma prática emancipatória e contínua do ser humano. Portanto, este trabalho foi empreendido por acreditar que o Ensino em Administração necessita avançar para além do direcionamento instrumental e provocar mudanças nos conteúdos e métodos pedagógicos, com a introdução de uma abordagem mais contextualizadora e crítica-reflexiva, de modo que o discente possa se distanciar de uma consciência ingênua ou astuta e evoluir para uma consciência crítica (FREIRE, 1989), por meio da qual poderá refletir, dialeticamente, sobre o exercício de sua profissão.

A discussão perfaz uma breve revisão histórica do ensino em Administração. Neste sentido, observa-se seu início nos Estados Unidos no ano de 1881 e no Brasil em 1902, embora desregulamentado. Posteriormente, verifica-se o crescimento dos cursos de Administração, advindos principalmente de interesses voltados para o Estado, uma vez que se buscava a modernidade e o desenvolvimento econômico do país. Alheio a isso, observa-se um ensino

superior voltado para uma pequena elite econômica e cultural e, portanto, incapaz de perceber e se voltar para as transformações sociais pelas quais passava o país.

O fato é que o ensino em Administração no Brasil é recente e que trata-se de uma importação do modelo gerencialista desenvolvido nos Estados Unidos, conforme apregoa Motta (1983) e Bertero (1994). Esse modelo pauta-se predominantemente em uma concepção utilitarista de resultados que torna o indivíduo voltado para uma lógica mecânico-instrumental. Nesse aspecto, Aktouf (2004) menciona a centralidade dos conteúdos dos cursos de Administração embasados em capacidades matemáticas em detrimento de conteúdos culturais e humanistas. Frente a essa realidade, reitera-se da importância de estimular a formação social do graduando enquanto sujeito na sociedade, provocando a tomada de consciência sobre o contexto no qual atua e mais que isso, que essa consciência se reflita em ações. Existe um foco voltado basicamente para conteúdos de caráter técnico, deixando de lado as questões sociais que também permeiam a realidade das organizações.

Refletir criticamente sobre o ensino em Administração é um desafio enorme, pois questiona-se o sistema dominante, o profissional envolvido, as instituições e os órgãos regulamentadores, os quais, nem sempre estão abertos a críticas. Ademais, questiona-se as correntes teóricas que norteiam este ensino, pois são falhas ao buscar inter-relações entre as diversas teorias que se apresentam, enfatizando, na maioria das vezes aquelas com caráter funcionalista-instrumental.

Diante desses dilemas, as instituições voltadas para o ensino em Administração, aparecem como uma possibilidade para modificar essa realidade, mas no entanto, observa-se que por questões políticas e que envolvem poder, elas não conseguem exercer o papel de agente de mudança neste contexto.

Reconhece-se que é grande o desafio dos cursos de Administração de formar profissionais reflexivos, críticos e preparados para lidar com toda a complexidade da vida social. Acredita-se que a superação desse desafio passa por uma formação interdisciplinar e por uma abordagem de ensino mais contextualizadora. Pois, como desenvolver técnicas e métodos verdadeiramente interdisciplinares de ensino em administração a partir de uma estrutura pedagógica fragmentada? Como professores construídos a partir dessa estrutura podem atuar na direção do processo de integração dos conhecimentos? Como mudar a atitude pedagógica, de modo a conduzir os discentes a questionarem o conhecimento que vêm recebendo através de uma postura mais reflexiva?

Outros tantos questionamentos poderiam ter sido elencados. Mas apesar de necessário esse exercício, o questionamento pelo questionamento não produz mudanças, não provoca melhorias, não avança. É necessário o repensar do processo de ensino na graduação, de modo que a busca por melhores condições de produção do conhecimento sejam tarefas coletivas, capazes de promoverem uma educação transformadora significativa, uma educação que preze pela práxis emancipatória, que esteja alinhada aos desejos e anseios da sociedade e que busque solucionar, pelo menos em partes, os problemas agravantes das questões sociais, ao invés de acentuá-los.

REFEFÊNCIAS

- ADORNO, T. W. **Educação e emancipação**. Tradução: Wolfgang Leo Maar. Rio de Janeiro, 3ª edição, Editora: Paz e Terra, 1995.
- ADORNO, T.W.; HORKHEIMER, M. **Dialética do esclarecimento**: fragmentos filosóficos. Tradução de Guido Antonio de Almeida. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.
- AKTOUF, O. Ensino de administração: por uma pedagogia da mudança. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. V.12, n. 35, out./dez. p. 151-160, 2005.
- AKTOUF, O. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. MacDonaldização do Ensino. **Carta Capital**, 10 de maio, p. 20-24, 2000.
- BERTERO, C. O. A evolução da análise organizacional no Brasil (1961-93). **RAE: Revista de Administração de Empresas**. V.34, n.3, mai-jun, p.81-90, 1994.
- BOJE, D. M. Management education as a panoptic cage. In: FRENCH, R.; GREY, C. (eds.) **Rethinking Management Education**. Sage: London, p. 172-195, 1996.
- BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. (eds.) **Management learning**: integrating perspectives in theory and practice. London: Sage, 1997.
- CHARTIER, R. Formação Social e economia psíquica: a sociedade de corte no processo civilizador. IN: ELIAS, N. (2001). **A sociedade de corte**: investigação sobre a sociologia da realeza e da aristocracia de corte. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2001.
- CLARK, P.; ROWLINSON, M. The treatment of history in organization studies: towards a 'historic turn'? **Business History**. v. 46, n. 3, 2004.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- DEMO, P. Avaliação qualitativa: um ensaio introdutório. **Revista Educação e Seleção**, n.14, 1986.
- FISCHER, T. Difusão do conhecimento sobre organizações e gestão no Brasil: seis propostas de ensino para o decênio 2000/2010. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, Edição especial, p. 123-139, 2001.

- FONTENELLE, I. A. A Auto-Gestão de Carreira chega à Escola de Administração: O Humano se tornou Capital? **Revista Organizações e Sociedades**. Salvador, v. 14, n. 43, Out./Dez. 2007.
- FLORES, R. K. Acerto de contas com a Administração: uma reflexão a partir de Motta, Tragtenberg e Guerreiro Ramos. **Cadernos EBAPE.BR** (FGV), v. V, p. 9, 2007.
- FREIRE, Paulo. **A importância do Ato de Ler**: três artigos que se completam. São Paulo: Cortez, 1989.
- GREY, C. Reinventing business schools: the contribution of critical management education. **Academy of Management Learning and Education**, v.3, n.2, p.178-186, 2004b.
- GOERGEN, P. Educação Superior entre formação e performance. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 809-815, nov. 2008.
- GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- HAMACHEK, D. Effective teachers: what they do, how they do it, and the importance of self-knowledge, **Journal of Management Studies**, v.32, 1999.
- HUCZYNSKI, A.; BUCHANAN, D. Theory from Fiction: A Narrative Process Perspective on the Pedagogical Use of Feature Film. **Journal of Management Education**, Vol. 28. No. 6, pg. 707-726, 2004.
- LIMA, M. C. O Sentido da Educação no Contexto da Sociedade Pós-Moderna. **Revista ANGRAD**, v. 8, p. 109-127, 2007.
- LOURENÇO, C., TONELLI, D. F.; MAFRA, F. L.M. Reconciliação entre o Econômico e o Social: um Desafio para o Ensino de Administração. **Anais do II Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**. Curitiba, PR, Brasil, 24, 2009.
- MISOCZKY, M. C. Sobre o centro, a crítica e a busca de liberdade na práxis acadêmica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. IV, n. 3, out. 2006.
- MOTTA, F. C. P. A questão da formação do administrador. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 23, n. 4, p. 53-55. Out./dez, 1983.
- MOTTA, F. C. P. **Organização e poder**: empresa, estado e escola. São Paulo: Atlas, 1986.
- NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 44-54, 2003.
- OLIVEIRA, F. B.; SAUERBRONN, F. F. Trajetória, desafios e tendências no ensino superior de administração e administração pública no Brasil: uma breve contribuição. **RAP: Revista de Administração Pública [online]**. vol.41, n.spe, pp. 149-170. ISSN 0034-7612, 2007.
- PAES DE PAULA, A. P. Tragtenberg e a resistência da crítica: pesquisa e ensino na administração hoje. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.41, n. 3, p. 77-81. jul-set, 2001.
- PAES DE PAULA, A. P. **Teoria Crítica nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- PAES DE PAULA, A. P., MARANHÃO, C. M. S. de A., BARRETO, R. de O.; KLECHEN, C. F. A tradição e a autonomia dos Estudos Organizacionais Críticos no Brasil. **RAE: Revista de Administração de Empresas [online]**. vol.50, n.1, pp. 10-23. ISSN 0034-7590, 2010.

- PAES DE PAULA, A. P., RODRIGUES, M. A. Pedagogia Crítica no Ensino da Administração: Desafios e Possibilidades. **Anais do XXX Encontro da ANPAD**, Salvador, Bahia, 2006.
- PASSET, R. “L’Économique et le Vivant”. Paris, Economica, 1996.
- PINTO, F. L. B.; SILVA, R. R. C. C.; MATOS, L. S.; PEREIRA, G. T. J. O ensino da administração política no Brasil: conteúdos, relatos e perspectivas. **Farol Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**. Belo Horizonte, v. 4, n. 10, Ago, 2017.
- RAMOS, C. The development of MBAs and Business Schools in Latin América. **Business Leardership Review**, vol. 1 Issue 2, July 2004.
- SÁ, M. G. de MOURA, G. L. Crítica discente e reflexão docente. **Cadernos EBAPE.BR**. v. 6, n. 4, dez, 2008.
- TEIXEIRA, M. P. R.; SILVA I. C.; MAFRA, F. L. N. Reflexões Sobre a Formação do Administrador: Uma Abordagem a partir da Inserção das Questões Sociais nos Conteúdos Disciplinares. **Revista Symposium**, 2011.
- TRAGTENBERG, M. A delinqüência acadêmica. O poder sem saber e o saber sem poder. São Paulo: Rumo Gráfica Editora, 1979.
- VERGARA, Sylvia Constant. A Formação em Administração como Requisito para o Exercício da Função Gerencial no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2007 CD ROM**.
- WALLERSTEIN, I. **Utopística ou as decisões históricas do século vinte e um**. Petrópolis: Vozes, 2003.
- ZABALLA, A. **A prática educativa: como ensinar**. Porto Alegre: ArtMed. 224p, 1999.
- ZOUAIN, D.; OLIVEIRA, F. B. de. Relevância do ensino superior para o desenvolvimento social: contribuição da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas. In: **CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, 9. Anales...Madrid, 2004.

Recebido em: 02 de maio 2019

Aceito em: 26 de ago. 2019

DOI: http://doi.org/10.28950/1981-223x_revistafocoadm/2019.v12i3.692

Como citar:

SILVA, Késia Aparecida Teixeira, et al.. Ensino de Administração: reflexões críticas sobre a formação do Administrador. **Revista FOCO**, v. 12, n. 3, p. 119-137, jul./out. 2019. Disponível em: <<http://revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/692>>.

Direito autoral: *Este artigo está licenciado com uma Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional.*

