

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Universidade, Sociedade e Mercado: Dimensões da
Formação do Administrador

Aluno: Felipe Augusto Pinho Fernandes

DRE: 107315708

Orientador: Dr. Ricardo Henry Dias Rohm

Rio de Janeiro

(Julho, 2013)

Universidade, Sociedade e Mercado: Dimensões da
Formação do Administrador

Felipe Augusto Pinho Fernandes

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito necessário à obtenção do grau de bacharel em administração.

Aprovação da banca examinadora:

Prof. Orientador: Dr. Ricardo Henry Dias Rohm

Prof. Examinador: Dr. Vitor Mário Iorio

Rio de Janeiro

2013

FERNANDES, Felipe Augusto Pinho

Universidade, Sociedade e Mercado: Dimensões da Formação do Administrador /
Felipe Augusto Pinho Fernandes. Orientador: Dr. Ricardo Henry Dias Rohm. Rio de
Janeiro: FACC, 2013.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal
do Rio de Janeiro, FACC.

51 p.

1. Universidade. 2. Curso de Administração. 3. Formação de Administrador.

Dedico este trabalho a todos os educadores e mestres.

Dedico em especial ao mestre Rohm, educador porque ativista,
que sabe despertar como poucos a paixão pelo aprender, pelo ser, pelo transformar.

AGRADECIMENTOS

À minha família, Maria, Fernando, Fernanda e Gabriela, pelo apoio e pela paciência ao longo dos últimos anos.

Aos meus avós, Otávio e Zélia, pelo carinho e acolhimento.

Aos meus amigos, pelos momentos, conversas, festas e reflexões compartilhados nos últimos anos, sempre de muita felicidade, em especial Alexandre, André, Henrique, Nathália, Nicolai, Renata, Ricardo, Thiago, Vinicius e William.

Ao PEP, pelas valiosas lições que tanto contribuíram para a minha formação.

À Cláudia, pelas carinhosas orientações e momentos de reflexão.

Ao mestre Rohm, por toda a inspiração e dedicação ao longo dos anos, e por servir de exemplo para eu ser um ser humano melhor.

“E o que é um profissional se não um corpo que sonhava e que foi transformado em ferramenta? As ferramentas são úteis. Necessárias.

Mas – que pena – não sabem sonhar..”

Rubem Alves

RESUMO

FERNANDES, Felipe Augusto Pinho. **Universidade, Sociedade e Mercado: Dimensões da Formação do Administrador**. Orientador: Ricardo Henry Dias Rohm. Rio de Janeiro: UFRJ/FACC, 2013. Monografia. (Graduação em Administração).

O curso de administração no Brasil é o maior curso de graduação do país. Possui, portanto, grande impacto na formação de profissionais e pessoas. É importante identificar quais os aspectos relevantes da formação dos estudantes.

A universidade, em especial a universidade pública, possui uma responsabilidade com as questões sociais do país, sendo responsável pela formação de profissionais que se preocupem com questões sociais.

Entretanto, a universidade possui relações cada vez mais estreitas com o mercado, deixando em segundo plano a preocupação com as questões sociais. Parece que no ambiente dos estudos organizacionais a dicotomia sociedade-mercado se intensifica.

É importante que a universidade não se foque somente nos interesses do mercado, mas que também nos desafios existentes da realidade social. A formação do estudante de administração não pode ser pautada somente na técnica instrumental, mas também, e principalmente, em seu lado humano.

Palavras-chave: Universidade, Curso de Administração, Formação de Administrador

ABSTRACT

FERNANDES, Felipe Augusto Pinho. **University, Society and Market: Dimensions of the Business Manager Formation.** Orientador: Ricardo Henry Dias Rohm. Rio de Janeiro: UFRJ/FACC, 2013. Monografia. (Degree in Business Management).

The business management course in Brazil is the biggest graduate course in the country. It has, therefore, huge impact in the formation of professionals and people. It is important to identify which are the relevant aspects of the formation of the students.

The university, specially the public university, has responsibility towards the social issues of the country, being responsible for the formation of professionals that care for social issues.

However, the university has increasingly close relations with the market, leaving in the background the concern with the social issues. It seems that in the environment of the organizational studies the society-market dichotomy intensifies.

It is important that the university not only focus on the interests of the market, but also in the challenges of the social reality. The formation of the business management student can not be based only on instrumental technique but also, and specially, in its human side.

Keywords: University, Business Management Course, Formation of Business Manager

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1: O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL: ANTECEDENTES HISTÓRICOS E O RETRATO DE HOJE.....	3
CAPÍTULO 2: A UNIVERSIDADE E SUAS RELAÇÕES COM O MERCADO.....	9
CAPÍTULO 3: A LITERATURA EM ADMINISTRAÇÃO HOJE: LIMITES E POSSIBILIDADES.....	17
CAPÍTULO 4: APRECIÇÃO CRÍTICA: FORMAÇÃO ÉTICA E TRANSFORMAÇÃO SOCIOECONÔMICA.....	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37

Introdução

O curso de administração é, no Brasil, o curso com o maior número de alunos do ensino superior. Possui, portanto, grande impacto na formação de pessoas demandada pelas organizações. Seu impacto, no entanto, não se dá somente no âmbito da formação técnica, da mão-de-obra, mas permeia muitos outros aspectos da formação humana, como ser capaz de lidar com o outro, refletir sobre os papéis da organização e mesmo a capacidade de repensar a própria técnica. Visto o caráter holístico que a formação universitária pode ter, esses aspectos muitas vezes são tão ou mais importantes que o aspecto técnico.

Durante a formação na UFRJ, o presente graduando encontrou, em sua grande maioria, aulas voltadas para a formação técnica dos estudantes, cujo aspecto humano é quase sempre relegado a um segundo plano, quando lembrado. Na maior parte das disciplinas, as aulas se resumiam exclusivamente à transmissão de conhecimento técnico, presente em livros didáticos, sem qualquer tipo de condução à reflexão do papel do administrador e seus impactos para a sociedade, para o meio ambiente e para a própria organização.

Poucos foram os professores que instigaram uma reflexão para além do conteúdo programático, que mostraram preocupação com uma formação holística e humana. Esses foram, entretanto, os professores que mais marcaram a formação do presente graduando; mais do que a preocupação com a instrução percebia-se uma preocupação com a formação.

Dentre esses professores, o que mais marcou o presente autor foi o professor Ricardo Rohm, orientador dessa monografia. Como aluno, cursei quatro disciplinas com o professor Rohm, e como pesquisador, sou orientado desde 2008 pelo professor, como membro do Programa de Estudos e Pesquisas em Desenvolvimento Humano, Formação de Lideranças e Governança Corporativa (PEP-Rohm), grupo fundado e coordenado pelo professor Rohm.

O convívio por tantos anos no Programa de Estudos e Pesquisas foi fundamental para a minha formação como administrador, pois para além da preocupação com o lado técnico, o lado da formação humana é enfatizado, sendo a presente pesquisa fundamentada de acordo com as linhas de pesquisa do Programa, de desenvolvimento humano e da formação de lideranças.

O objetivo fundamental da pesquisa é analisar o processo de subjetivação pela qual passam os estudantes de administração. Qual o administrador que a universidade busca formar, quais valores e ideologias estão presentes nos conhecimentos passados aos estudantes, qual a relação do ensino de administração com o mercado e com a sociedade, e quais os impactos que existem na formação do administrador. Essas foram algumas das perguntas que

nortearam a elaboração da presente pesquisa.

Como metodologia, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, por possibilitar a investigação de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia ser pesquisada diretamente (GIL, 1999). Foi dada ênfase nas revistas de administração voltadas para a temática do ensino na graduação.

A presente monografia está estruturada em quatro capítulos, além dessa introdução. No primeiro capítulo, são abordados os antecedentes e a contextualização histórica do curso de administração no Brasil. No segundo capítulo, são abordadas as relações da universidade com o mercado.

No terceiro capítulo, é abordada a literatura em administração, bem como seus impactos na formação dos futuros administradores. Por fim, no quarto e último capítulo é analisada a relação da universidade vista como empresa e do aluno vista como cliente, assim como as considerações finais.

1. O Curso de Administração no Brasil: Antecedentes Históricos e o Retrato de Hoje

Para se compreender a formação dos administradores no Brasil, faz-se útil uma breve explicação sobre as origens, a contextualização histórica e seus desdobramentos no ensino de administração no país.

O curso de administração no Brasil tem seu início no começo do século passado, quando em 1902 passam a ser ministrados os estudos da administração em duas escolas particulares: Escola Álvares Penteado, no Rio de Janeiro e na Academia do Comércio, em São Paulo (NICOLINI, 2002). Segundo o autor, por mais de seis décadas o ensino das ciências administrativas se confundiu com o ensino das ciências econômicas, até a definição do currículo mínimo do curso de graduação em administração, que habilitava os bacharéis em Administração Pública ou de Empresas ao exercício da profissão de Técnico em Administração.

Em 1931, no entanto, com a criação do Ministério da Educação e da estruturação da educação no Brasil é que é criado o Curso Superior de Administração e Finanças, o qual diplomava os bacharéis em Ciências Econômicas (NICOLINI, 2002). Apesar da consolidação dos cursos superiores acontecerem somente três décadas depois, a partir da Revolução de 1930 no Governo Vargas demandou a preparação de recursos humanos, na forma de técnicos e tecnólogos de várias especializações, assim como métodos de trabalho mais sofisticados (NICOLINI, 2002), em detrimento do crescimento econômico decorrente da industrialização do país.

Em 1938, é criado o Departamento de Administração do Setor Público, impulsionado pelo papel ativo do Estado no desenvolvimento econômico e social do país e tendo como base teórica as teorias de administração de Taylor, Fayol e Weber.

A difusão e aplicação da “administração científica” se tornaram as principais razões para que governos e empresas demandassem administradores, os técnicos capazes de gerir a

organização burocrática com sua crescente complexidade e tamanho (COVRE *apud* NICOLINI, 2002). Para atender tal demanda por administradores, foi criada a Escola Superior de Negócios (ESAN) em São Paulo, no ano de 1941, baseada no modelo da *Graduate School of Business Administration*, da Universidade de Harvard.

Em 1946 é criada a Faculdade de Economia e Administração (FEA) na Universidade de São Paulo, na qual antes possuía somente os cursos de Ciências Econômicas e Ciências Contábeis (NICOLINI, 2002). Porém, somente no ano de 1964 surgem os cursos de Administração de Empresas e Administração Pública nesta faculdade. Para Dutra et al. (2002), a FEA-USP tinha o objetivo de formar funcionários para os grandes estabelecimentos de administração pública e privada, possuindo uma posição de vanguarda, pois se baseava em uma formação integral do profissional.

Em 1944 surge também a Fundação Getúlio Vargas, importante para o desenvolvimento do ensino de administração no país. Ambas tiveram sua importância para o desenvolvimento do ensino de administração no país, tendo servidas como modelos para a criação de novas escolas posteriormente.

Os primeiros cursos de graduação em administração possuíam um alinhamento com a ideologia desenvolvimentista predominante no momento histórico brasileiro (LOPES, 2002). Para o autor, com a ascensão do Estado intervencionista, a influência da burocracia e o desenvolvimento da tecnologia, ocorria a valorização dos técnicos em administração.

Quando é FGV-EAESP é criada, em 1954, seus primeiros cursos são provenientes de um convênio com o governo americano, onde o segundo enviou professores e especialistas em administração para o Brasil, principalmente da universidade de Michigan (BARCELLOS; DELLAGNELO; SALIÉS, 2011; SERVA, 1990). Em troca, a FGV enviou docentes para a pós-graduação nos Estados Unidos.

Em 1959, segundo Serva (1990), outro importante impulso para o desenvolvimento

dos cursos de administração no Brasil foi criado, com novo acordo firmado com os Estados Unidos, com objetivo da criação de novos cursos de administração no país. Nesse acordo, os Estados Unidos ofereceram assistência técnica para elaboração de currículos, métodos e técnicas de ensino, instalação de bibliotecas e formação de professores (SERVA, 1990).

É possível perceber a influência que a escola de administração dos Estados Unidos teve no Brasil, não só em relação à utilização de teorias gerenciais provenientes de autores norte-americanos, mas também na própria elaboração e fundamentação das escolas de administração do país.

A partir de 1965, com o advento da lei 4769 de 9 de setembro de 1965, que regulamentou a profissão de administrador, os profissionais da área passaram a receber o nome de Técnicos em Administração, o que reforça a ideia central dos cursos de administração (LOPES, 2002). Para o autor, a formação de técnicos em uma burocracia especializada é reprodutora ideológica do processo de desenvolvimento do capitalismo no contexto de tecnologia avançada.

A partir desse momento, segundo Barcellos, Dellagnelo e Saliés (2011), é que a figura do administrador começa a ganhar espaço, e o desenvolvimento e crescimento dos cursos de administração começam a se expandir, pois com a política de internacionalizar o país, adotada pelos militares, grandes corporações começam a aportar no Brasil.

Tal visão prevalece até os dias de hoje, presentes nos projetos pedagógicos e nas estruturas curriculares, sendo observável, por exemplo, na excessiva ênfase nas técnicas, geralmente orientadas para contextos de grandes organizações multinacionais (LOPES, 2002). O autor questiona se, décadas depois, tais projetos pedagógicos e estruturas curriculares são adequados e compatíveis para a formação de administradores capazes de enfrentar os desafios atuais.

Para Nicolini (2002), apesar de os primeiros cursos de administração no país

possuírem o ensino atrelado à pesquisa, o mesmo modelo não se concretizou na expansão dos cursos de administração no país, que apresentou crescimento exponencial. A maior parte das instituições então se apresentou desvinculada do processo de construção científica, abrindo mão de seu papel como sujeito da história administrativa e passando a somente repetir o que já era ensinado por outras instituições no Brasil e, principalmente, no exterior (NICOLINI, 2002).

É importante ressaltar que tal modelo é hoje em dia o modelo dominante nas escolas de administração, nas quais a pesquisa não é incentivada e a literatura estudada nos cursos é ou proveniente dos Estados Unidos ou baseada e adaptada dos modelos desse país.

O desenvolvimento socioeconômico no Brasil se deu em um ambiente organizacional caracterizado por um crescente processo de burocratização, pelo aumento da complexidade organizacional com utilização de novas tecnologias (COVRE *apud* LOPES, 2002). Para o autor, o propósito dos primeiros cursos de administração do país foi formar profissionais com domínio de técnicas complexas, analíticas e organizativas, provenientes dos Estados Unidos, em especial as relativas à área financeira, para atender às demandas empresariais e estatais.

A expansão e consolidação dos cursos de administração ocorreram na década de 1970, durante o chamado ‘milagre econômico’, na qual diversas faculdades, isoladas e privadas, atenderam a demanda por formação de mão-de-obra (SILVA; MACHADO, 2007). Para os autores, essas faculdades, na maioria das vezes, estavam desvinculadas do processo de construção do conhecimento científico.

O governo, preocupado com a qualidade do ensino, cria a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e o Conselho Federal de Educação, que fixam os conteúdos mínimos, a duração dos cursos superiores (SILVA; MACHADO, 2007).

Na estruturação dos cursos de graduação em administração dominou o tecnicismo em detrimento de um enfoque mais humanista, tendo como consequência uma rápida

obsolescência dos programas, em virtude do alto teor perecível dos saberes técnicos (NICOLINI, 2002). Como consequências negativas de tal formulação, temos, por exemplo, a falta do desenvolvimento de um olhar crítico, como da capacidade criativa. Mesmo hoje, para Nicolini (2002), por a maioria dos programas estarem situadas em escolas isoladas e sem produção científica, é razoável supor que a atualização dos cursos não seja uma dinâmica constante, quanto menos a produção de novos conhecimentos.

Para Nicolini (2004), após esses processos de institucionalização, os programas de graduação não puderam deixar de reproduzir valores, práticas e padrões de comportamento próprios da ação institucional vinculada ao sistema produtivo dominante.

Em 1991 acontece o primeiro Seminário Nacional sobre Reformulação Curricular dos Cursos de Administração, composto por 170 cursos de administração de todo o país, no qual há uma opção para uma formação mais generalista em detrimento de uma mais tecnicista, assumindo a condição da administração como uma ciência social aplicada (NICOLINI, 2002). Entretanto, para o autor, tal reformulação não é o suficiente, em virtude da crescente globalização do mundo e dos negócios e do fato de que, apesar da reformulação, o currículo ainda se apresenta mais tradicionalista, por possuir sua concepção pautada ainda nos moldes dos anos sessenta.

Em 1997, o Conselho Nacional de Educação implementa o currículo mínimo para o modelo das Diretrizes Curriculares dos cursos de graduação, ao invés de um currículo mais fixo, engessado, concedendo maior autonomia às faculdades e universidades assegurando assim maior flexibilidade e diversidade na organização de cursos e carreiras. Para Nicolini (2002), com as novas Diretrizes Curriculares é garantida a necessária flexibilidade curricular e a liberdade de construção de seus projetos pedagógicos, o que possibilita a substituição do conceito de um profissional apto ao exercício da profissão pelo conceito da permanente preparação profissional.

Uma das características dessa nova política é dar às escolas espaço para a criação de propostas de formação diferenciadas e a definição do perfil do profissional que querem formar. Uma das áreas na qual existe um elevado número de pesquisas na área é quanto à formação de competências relacionadas ao perfil desejado durante a realização do curso. Em resumo, a transição do modelo de currículo mínimo para o modelo de Diretrizes Curriculares faz com que as universidades passem de meras transmissoras de conhecimento a forjadoras de competências (NICOLINI, 2002).

2. A Universidade e suas Relações com o Mercado

A universidade é uma das principais instituições do mundo contemporâneo. É ela a responsável pela formação de mão-de-obra, assim como pela produção de grande parte do conhecimento utilizado para o desenvolvimento social, econômico e cultural. A universidade também possui a função de desenvolvimento de tecnologia e de democratização do país, por ser a principal responsável pela disseminação do conhecimento.

A universidade possui como uma de suas principais funções, a função social, que é a de produzir conhecimento de dentro do seio da comunidade, com a comunidade e para a comunidade. Formar profissionais cidadãos, imbuídos de um olhar crítico e atento aos problemas sociais a serem enfrentados em qualquer área de trabalho. Além da habilitação para o exercício profissional e da formação de mão-de-obra qualificada para o mercado, existe um processo de formação que visa a construção de uma sociedade mais justa e com menos desigualdades. Existe, entretanto, conflitos de interesse entre qual deve ser o foco da formação dos estudantes, havendo tensão entre alguns pontos, e a necessidade da universidade optar por determinado direcionamento.

Para Barcellos, Dellangnelo e Saliés (2011), a universidade está constantemente fazendo opções e definindo o direcionamento da formação dos alunos com base nos valores almejados, pré-estabelecidos, de maneira consciente ou não, mediante das definições de investimentos, prioridades de pesquisa, prioridades de extensão, alocação de carga horária docente, estrutura de currículos e definições de conteúdos a serem trabalhados em sala de aula. Para os autores, o que se observa é uma orientação voltada cada vez mais para o mercado, ao invés de uma formação holística de um estudante-cidadão comprometido não apenas com desenvolvimento econômico, mas também, e principalmente, com o desenvolvimento social (BARCELLOS; DELLANGNELO; SALIÉS, 2011). Para os autores, o objetivo é a formação de pessoas é prioritariamente para servir aos objetivos do capital

privado.

Convém observar que relegar a um segundo plano as necessidades da sociedade, em detrimento das necessidades do mercado, é além de prejudicial para os problemas sociais existentes no nosso país, uma visão pobre e limitada do papel da universidade. Uma visão que não engloba uma preocupação com a resolução de problemas sociais e a promoção do desenvolvimento social. Cooperar com empresas certamente pode trazer benefícios a todos os envolvidos, em alguns casos, quer sejam benefícios para as empresas, os alunos, a universidade e a própria sociedade. Mas se limitar a agir com empresas, ou ter isso como principal função da universidade é algo aquém do que se pode obter. Para Carvalho (2010), trata-se de uma redução da função social adotada pela universidade, que assume uma função política supostamente neutra, porém influenciada pela racionalização econômica.

Para Misoczki e Goulart (2011), nos cursos de administração a dicotomia existente entre sociedade e mercado parece se intensificar, por se tratar de uma área cuja a tarefa tem sido fundamentar e reproduzir o sistema econômico vigente, por meio de um paradigma de atuação dominante, embasado numa concepção hegemônica de organização. Para a administração, de um modo geral, as empresas parecem descoladas da realidade social, como se dela não fizessem parte. Ou ainda como se falar de uma fosse equivalente a falar da outra.

A aproximação da universidade com o mercado, tendo como padrão as demandas do mercado, tem levantado questionamentos e carece de um aprofundamento na discussão (BARCELLOS; DELLANGNELO; SALIÉS, 2011). O curso de administração é construído historicamente a partir de uma “visão dominante da realidade social centrada no mercado” (BARCELLOS; DELLANGNELO; SALIÉS, 2011, p.671).

Para Santos *apud* Barcellos, Dellangnelo e Saliés (2011) a universidade foi transformada em uma empresa, que não apenas produz para o mercado, mas produz a si mesma como mercado, como mercado de gestão universitária, de planos de estudo, de

certificação, de formação de docentes, de avaliação de docentes e estudantes.

Para Chauí (2003), reduzir uma universidade a uma organização é reduzir ao segundo plano a formação e a pesquisa, privilegiando então a competição, uma vez que as pesquisas passam a ser determinadas pelas exigências do mercado. Instaure-se um problema, pois nesse caso a produção de conhecimento de universidades públicas é apropriada pelo mercado privado, e orientadas para as necessidades do mesmo.

Para Chauí (2003), a idéia de modernização da universidade no Brasil está associada à submissão da sociedade e das universidades a modelos e critérios que servem aos interesses do capital, e não aos direitos de cidadãos e cidadãs. Existe, nas universidades, uma pressão para que se produza conhecimento economicamente útil, comercializável, ao invés de se preocupar com sua função social.

Para Carvalho (2010), a preocupação com o conhecimento é a reafirmação do valor econômico desse conhecimento, entendido como forma de produção. Outros conhecimentos, com outros interesses ou que não envolvam o lado econômico, são conhecimentos inferiores, sem o mesmo *status* e a mesma importância. Especialmente para cursos como o de administração, cuja a presença de um viés mais financista e economista se faz presente.

Faz-se necessário que a universidade se configure como um espaço que viabilize e estimule a emancipação humana, indo além de atender o mercado, possibilitando a construção de futuros alternativos no contexto social. Barcellos, Dellangnelo e Saliés (2011) propõem que o papel da universidade na sociedade precisa ser revisto, no sentido de definir de forma mais clara que funções se espera dela, em especial da universidade pública, em um contexto político, econômico e social marcados profundamente pela desigualdade social. Para os autores, as inúmeras transformações que vêm ocorrendo nas universidades, tais quais a mercantilização do conhecimento, a incorporação da visão liberal, a apropriação da racionalidade própria do mercado como a formação que objetiva a produção precisam ser

revisitadas e repensadas, a partir do modelo de universidade que se almeja possuir.

As universidades brasileiras, a partir de determinações do Ministério da Educação, devem possuir como bases de sustentação o tripé ensino-pesquisa-extensão, como diferentes ferramentas na formação dos futuros profissionais. Na prática, em sua maioria a essa formação passa a estar atrelada às ideias de produtividade e competitividade das empresas, em especial as multinacionais, ao invés de englobar preocupações de cunho social.

Dos três pilares da universidade, a extensão é certamente o que possui o menor valor percebido, por todas as universidades. A extensão é, na maioria das vezes, deixada de lado quanto se pensa na função da universidade e, quando realizada, ganha *status* de atividade complementar, possuindo caráter na maior parte das vezes assistencialista. Entretanto, a extensão universitária, além de seu caráter social, de retorno do investimento à população, principalmente nos casos de universidades públicas, é também importante sob a ótica da formação do estudante.

Ao se pensar a extensão a partir da ótica da formação, como se faz com o ensino e com a pesquisa, pode-se superar a visão assistencialista existente acerca das possibilidades da extensão universitária. Por possuir um olhar para as questões sociais mais presente do que o ensino e a pesquisa, em sua maioria, a extensão é capaz de trabalhar no estudante em formação a partir de uma ótica muitas vezes pouco abordada nos cursos de graduação, deslocando a atenção da formação orientada ao desenvolvimento de empresas para o do social.

Para Carvalho (2010), a extensão trata de estender o trabalho que está sendo desenvolvido na universidade à comunidade, para trabalhar com seus problemas reais, a partir de sua visão, pois a universidade possui a função de proporcionar o suporte científico para o planejamento e execução de ações sociais.

Quanto à pesquisa, esta acaba sendo muitas vezes voltada em boa parte para o

desenvolvimento do setor privado. Ao se acrescentar a instituição mercado à discussão acerca do papel da universidade, esbarra-se em uma dicotomia, na qual de lado existe a produção de conhecimento que vise o bem público de outro, a que possui amarras e vinculações com o capital (BARCELLOS; DELLANGNELO; SALIÉS, 2011). Inúmeras universidades, incluída a UFRJ, da qual sou aluno, abriu suas portas para que empresas se instalem em seu seio e, por meio de bolsas e de verbas para a universidade, utilizam mão-de-obra de alunos e professores para suas pesquisas de cunho privado e particular.

Para Carvalho (2010), restringir o trabalho de pesquisa às naturezas do mercado em detrimento de produzir conhecimentos em favor da humanidade não é uma visão utilitarista da pesquisa, mas sim uma visão de outra natureza ao se pensar a pesquisa.

Outro ponto crítico com relação à realidade da pesquisa nas universidades é que seu valor passou a ser percebido por meio do número de publicações em revistas de prestígio, ao invés da qualidade de suas publicações, uma vez que as agências de fomento à pesquisa exigem quantidades de publicações para a concessão de bolsas. Assim, do ponto de vista de formação de futuros pesquisadores, estes já aprendem desde cedo, por meio de suas bolsas de pesquisa e de produtividade, que mais importante que publicar artigos relevantes no meio acadêmico é publicar e publicar, numa velocidade cada vez maior.

A relevância das pesquisas, muitas vezes, passa a ser assunto de menor importância, e os reais impactos dos resultados obtidos muitas vezes não existem. Num mundo no qual se produz cada vez mais artigos e conhecimento científico, é razoável considerar que considerável parte dessa produção produza resultados virtuais, que não impactam realidade alguma, quando e se lidos.

Para Alcadipani e Bresler (2011), não importa se o artigo publicado é resultado de uma pesquisa sólida, relevante ou inédita; o que importa é a quantidade do que se faz, o número de coisas que se escreveu. Participar de congressos de renome ou publicar artigos em revistas

conceituadas é o que vale pontos na carreira. Os autores afirmam que a produtividade, no caso dos professores, é sempre medida em números: número de publicações, número de orientados na pós-graduação, número de cursos de extensão, número de bancas. Tudo é quantificável.

É desejável, entretanto, que a universidade esteja atenta às reais necessidades e exigências da realidade social, e deixe de lado uma agenda de pesquisa e/ou extensão que não proponham melhorias a esses problemas.

Quanto ao ensino, uma de suas possibilidades quanto ao seu caráter de formação compromissada com a mudança da realidade social é a preocupação com a formação inclusiva dos futuros profissionais. Trabalhar com os estudantes em formação temas como desigualdade social, impactos ambientais, preconceito, são formas de se humanizar o olhar técnico e mecanicista que muitos dos cursos possuem, em especial os voltados para a produção do capital.

A temática do preconceito, em suas diversas facetas, tais quais sexismo, homofobia, racismo, xenofobia entre outros, pouco trabalhado nas salas de aula, é certamente um dos mais importantes, pois sensibiliza o olhar do futuro profissional perante o outro. A homofobia, tão discutida nos dias atuais, ainda está presente em altos índices nas universidades (PRADO; MARTINS; ROCHA, 2009; MARINHO, et al. 2004), o que acarreta grandes perdas pras organizações, a nível individual, grupal e organizacional (ROHM, FERNANDES, CABRAL, 2012).

Apesar disso, o trabalho na universidade, de sensibilização de estudantes para questões sociais e referentes às minorias é praticamente inexistente. É importante ressaltar que não existe um olhar neutro por parte do educador, pois seus métodos e conteúdos em sala de aula possuem objetivos interessados (MISKOLCI, 2012). Quando o docente se apresenta em sala de aula, o que provavelmente acontece é que ele passe um olhar heterossexual, branco, masculino e cristão da administração, mesmo que ele não se dê conta disso; a ideologia

dominante costuma acompanhá-lo, não se tornando possível, de uma maneira geral, separar-se destas determinações.

Educar pela ótica da diversidade implica adotar determinados cuidados. Para Miskolci (2012:46), não se deve adotar a perspectiva da tolerância da diversidade, pois tolerar é muito diferente de reconhecer o Outro, de valorizá-lo em sua especificidade, em sua diferença. Para o autor, o objetivo não é manter intocada a cultura dominante, criando apenas condições de tolerância para os diferentes, os estranhos e os outros, segundo a lógica dominante, mas sim mudar as relações de poder a partir do diferente.

A responsabilidade pela formação plena dos estudantes é responsabilidade dos professores. Existe, dos departamentos dos cursos de graduação, o Plano Político Pedagógico, no qual se encontra explícito o objetivo da formação dos estudantes, bem como as diretrizes para alcançar tais objetivos. O objetivo, de maneira geral, deve ser a formação de profissionais-cidadãos, capazes de contribuir para o desenvolvimento social do país, não se limitando a um viés econômico.

Entretanto, as universidades se adequam não somente em função de diretrizes curriculares, mas também em resposta às pressões das empresas por determinadas demandas e lógicas organizacionais. Ao dizer, porém, que a universidade não forma profissionais capazes de atender o mercado como deveria, as empresas estão salientando a direção que a universidade deve tomar. Fazer com que a universidade atenda somente ao mercado é reduzir a sociedade ao mercado, ou implicar que sociedade e mercado são equivalentes.

Veludo-de-Oliveira e Moreira (2002) ressaltam que um programa curricular deve ser estabelecido a partir das necessidades que uma sociedade apresenta em um dado momento histórico, tendo como referência um perfil de profissional e cidadão que se deseja formar.

Nos últimos anos, o curso superior mais procurado no Brasil é o de administração. Nicolini (2003) sugere que existe uma verdadeira máquina de produção de administradores, a

partir dos números de alunos e escolas cada vez maior e mais representativo. Resultado de uma expansão do número de faculdades e universidades como se se tratasse de lojas de uma cadeia de *fast-food*, como comparam Alcadipani e Bresler (2000).

Dados do Censo do INEP/MEC 2011 mostra que haviam quase 1.300.00 estudantes cursando administração, incluindo cursos à distância. O total de alunos de administração em relação as outros cursos de graduação era de 19,1%. Ou seja, quase um quinto de todos os alunos cursando o ensino superior estão cursando administração.

Quanto ao número de faculdades de administração, que se proliferam pelo país, hoje existem mais de 2.600 instituições espalhadas pelo país. Todos esses números são mostram o impacto que os cursos de graduação possuem no país. Ademais, inúmeras faculdades de administração são criadas anualmente e, segundo Petinelli-Souza e Barros (2010), elas assumem uma lógica do mercado, pois disputam os alunos-clientes por meio de promoções para a inscrição em pseudo-vestibulares ou promoções para a efetuação de matrículas. Para tal, utilizam estratégias mercadológicas veiculadas em diversas mídias, como rádio, televisão e impressa. Trata-se de um bom negócio, uma vez que há sempre demanda por cursos de administração, os investimentos são baixos (salas de aula, sem necessidade de laboratórios), e o retorno financeiro garante a sustentabilidade financeira das instituições (PETINELLI-SOUZA; BARROS, 2010).

Por formar mais de 200.000 alunos por anos, o equivalente a 21,2% dos concluintes do ensino superior, segundo o Censo do INEP/MEC 2011, os cursos de administração contribuem para a disseminação de certos modos de pensar e padrões de comportamento. Esses padrões de comportamento terão seu impacto nas organizações e nos empregados que nelas trabalham, que por sua vez impactará a sociedade, uma vez que as corporações possuem cada vez mais influência sobre as decisões tomadas pelos países (PETINELLI-SOUZA; BARROS, 2010).

3. A Literatura em Administração Hoje: Limites e Possibilidades

A indústria da teoria organizacional, da qual servem de base para a formação formal dos estudantes de administração pode ser dividida em três diferentes partes quanto à origem: a produzida pelas universidades de administração, a produzidas pelos gurus da administração e a pelas empresas de consultoria.

A literatura produzida pela universidade é a mais utilizada formalmente nos cursos de administração, sendo seguida pelas provenientes de empresas de consultoria. A literatura produzida pelos gurus de administração, apesar de ser menos presente nos cursos de administração, faz parte da formação do administrador, como se pode observar pelos inúmeros livros de sucesso de diversos gurus presentes nas prateleiras de qualquer livraria.

Em relação aos gurus, Schroeder (2004) enfatiza que eles mais se assemelham a zumbis, à espera de uma chance para fazer sucesso com alguma sugestão gerencial, revolucionar o mundo dos negócios e ganhar muito dinheiro. Para o autor, as empresas de consultoria, por sua vez, são ávidas em promover a próxima revolução na gestão organizacional, ocorrendo que muitas vezes não avaliam com maior cautela quais os impactos provenientes de suas sugestões.

Algumas teorias e ideias do mundo das organizações surgem como modismos da administração, e são colocadas em prática por inúmeras organizações sem a devida reflexão crítica e ética por parte dos administradores. Com uma formação que não seja capaz de propiciar esse olhar crítico e ético ao administrador, as organizações e seus administradores ficam sujeitos aos modismos, frequentes na realidade organizacional, e suas devidas consequências, para a sociedade, a própria organização e seus funcionários.

Para Schroeder (2004), a teoria organizacional foi levada por muitos gurus a extremos que nos permitem questionarmos quanto ao bom senso e à responsabilidade dos gurus. Às vezes as soluções apresentam-se por meio de um fácil receituário, no qual para se chegar ao

sucesso basta seguir os simples passos por eles apontados. Para o autor, muitas vezes as teorias organizacionais não são sérias, sendo muitas vezes de má qualidade, transformadas em experimentos marketeiros por muitos gurus. É importante ressaltar que o mercado que gera gurus da administração compõe uma grandiosa rede editorial, principalmente nos Estados Unidos, gerando milhões ou até bilhões de dólares ao ano, para as empresas e em especial para os gurus.

É importante, então, cuidado com esse tipo de literatura. No caso da utilização de livros do chamado *pop management* no curso de administração, Carvalho, Carvalho e Bezerra (2010) apontam que estudantes de administração são incapazes de diferenciar o *pop management* de livros esotéricos ou de autoajuda, o que certamente traz conseqüências negativas para o desenvolvimento e a formação de um olhar crítico e menos fantasioso acerca do universo das organizações.

Esses modismos impactam negativamente na formação crítica e ética dos administradores. Para Barcellos, Dellangnelo e Saliés (2011), a literatura utilizada na formação dos administradores no Brasil carece de perspectiva crítica, quer pelo uso de manuais como da chamada literatura *pop management*. E sendo o volume de leitura de livros tidos como *pop management* certamente superior ao dos estudantes que leem artigos produzidos pela academia, cabe uma atenção especial aos produtos da produção editorial de *pop management*. É preciso orientação aos futuros administradores para que não consumam o que há de pior na indústria das teorias de administração, também chamado de *trash-management*, deformando assim a formação do administrador (SCHROEDER, 2004).

Entretanto, não é só a presença do *pop management* que faz com que alguns autores se preocupem com a formação crítica dos futuros administradores. Para Lopes (2002), o material didático apresentado em sala, e sua aplicação prática, quando ocorre, é mediante exercícios ou casos simples, com ênfase sempre em um aspecto específico, o que além de não representar a

realidade organizacional ainda contribui para uma visão fechada, ao invés de sistêmica, da complexidade das organizações. Para o autor, essa formação essencialmente técnica e fragmentada não irá preparar adequadamente o estudante para a realidade organizacional. Para Sá e Moura (2008), os livros são frágeis em desafiar o aluno a elaborar um pensamento próprio, sendo efetivos para uma formação homogênea.

Alcadipani e Bresler (2000) afirmam que existe uma exagerada ênfase na instrumentalização banalizada dos alunos, condicionada aos estudantes a darem respostas padronizadas, fechando a porta da reflexão. Para os autores, os cursos introdutórios utilizam apenas um livro-texto para ensinar os alunos, mantendo a ideia de cartilha de alfabetização ao invés de se aproveitar a pluralidade existente na universidade.

Lopes (2002) identifica o ensino fragmentário como um dos principais problemas na formação dos administradores. Para Lopes (2002), a função gerencial demanda muito mais a competência de ser capaz de observar a organização de forma sistêmica do que como um conjunto de técnicas e ferramentas dissociadas entre si, tipicamente oferecidas pelos currículos fragmentados, fazendo com que o aluno não compreenda a complexidade presente no ambiente, o que compromete suas análises e decisões (CARVALHO; MAIA, 2011).

Para Chauí (2003), a docência hoje é muitas vezes entendida como transmissão rápida de conhecimentos, na qual não existe mais sua marca essencial: a formação. Para Alcadipani e Bresler (2000), há uma exagerada ênfase na instrumentalização banalizada dos alunos, que são condicionados a darem respostas padronizadas para as necessidades do mercado, e fecham a porta da reflexão e da busca das próprias soluções.

Para Barcellos, Dellagnelo e Saliés (2011), acerca do ensino da história do pensamento administrativo, não existe a preocupação em se estabelecer qualquer tipo de relação entre as ideias apresentadas e o contexto histórico amplo na qual se estava inserido, sendo aquela tratada com base em uma visão evolucionista, deveras simplista se se almeja a criação de um

olhar crítico no estudante de administração.

Além disso, a maioria dos livros de administração vendidos no país são compilações estrangeiras ou mesmo nacionais elaborados a partir daquelas (SÁ; MOURA, 2008). Por ser boa parte da literatura administrativa construída a partir do contexto dos Estados Unidos, é preciso rigor na hora de adequar esse conhecimento à realidade brasileira, uma vez que o contexto econômico, social e cultural serem diferentes e requererem um olhar diferenciado.

Existe ainda, entre os estudantes de administração, a ideia representada pelo ditado popular de que ‘na prática, a teoria é outra’. Para Alcadipani e Bresler (2011), alguns professores compactuam com essa ideia, ao apresentarem um conhecimento “prático” em oposição ao ensino reflexivo, tachado pejorativamente de “teórico”.

Para Serva (1990), isso se deve ao fato de que as práticas gerenciais, ideologias, técnicas e paradigmas ensinados nos cursos de graduação, a partir da ótica do sistema oligopolizado de produção, em sua maioria, não são aplicáveis a outros sistemas.

Para os estudantes de administração, existe uma lacuna muito grande entre o que é preciso ter para se ter sucesso profissional e aquelas oferecidas pelo curso (LOPES, 2002). Por conta disso, é comum encontrar no estudante de administração a ideia de que o que se aprende na prática cotidiana do estágio ou trabalho é o que é realmente útil para seu desenvolvimento profissional, e que a universidade é “apenas o caminho para o alcance do bacharelado ritual formalístico institucionalmente exigido para o acesso ao campo profissional” (SERVA, 1990, p.15).

Xavier et al. (2006) salientam que existem expectativas discentes em torno de um aprendizado enlatado, instantâneo, numa espécie de *fast-learning*, em uma comparação com as *fast-foods*, no qual se espera aprender técnicas para maximizar tempo e recursos ou encontrar atalhos para ganhar a vida. Essa visão imediatista certamente facilita o consumo do *pop management*, por apresentar diversas teorias de modo simplista e pouco comprometido

com um olhar mais rigoroso. Com ideias simples e de fácil absorção, é uma mercadoria excelente para esses estudantes ávidos por teorias de fácil digestão. E em caso de uma teoria não dar certo, sempre cabe ao estudante a opção de simplesmente escolher outra, das inúmeras existentes.

Para Schroeder (2004), essa crença na utilização e troca constantes das diversas teorias pelos estudantes e pelas organizações, que surgem constantemente por meio dos modismos da administração, é vista como um mecanismo de autodefesa contra a instabilidade e as mudanças na sociedade. Daí a razão de diversos modismos, que foram embora tão rápido quanto se popularizaram, existirem na área dos estudos organizacionais. Qualquer pessoa escreve um livro de administração *pop management*, sendo assim ambiente profícuo para o crescimento dessa linha editorial.

Para Schroeder (2004), entretanto, é importante lembrar os estudantes de administração que ao utilizar ferramentas, técnicas gerenciais, modelos ou qualquer outro recurso administrativo, eles estão colaborando para o desenvolvimento da sociedade, e que suas ações refletir-se-ão no bem estar social.

A palavra organização pode designar uma série de diferentes espaços sociais, tais quais empresas, corporações, associações, clubes, escolas, hospitais, organizações de base comunitária, cooperativas, sindicatos, ONG, partidos políticos entre outras. Cada um desses diferentes tipos de organizações possui suas particularidades e singularidades, possuindo uma lógica e uma visão de mundo própria do ponto de vista da administração e, conseqüentemente, possuindo diferentes requisitos e necessidades na hora de se administrar. Enfim, requerem cada qual a sua própria administração, com seu próprio campo do saber.

No entanto, esta pluralidade de organizações não é assim tão clara e principalmente frequente no campo dos estudos organizacionais; comumente, quando se fala em administração, o que está implícito é que se está falando é de uma administração associada à

ideia de empresa. Não se pensa em outras possibilidades de administrar, em outros modelos organizacionais, nem nas necessidades desses modelos.

E mesmo quando se fala em administração de empresas, o que normalmente está implícito é que se está falando de uma grande empresa, possivelmente multinacional. Para Serva (1990), quase que toda a literatura administrativa oferecida nos cursos de graduação se destina exclusivamente ao sistema oligopolizado de produção, o que corresponde a apenas 10% das unidades empresariais brasileiras. Não existe enfoque em pequenas e médias empresas, que certamente não possuem a mesma lógica presente em uma grande multinacional. Não existe, no curso de administração, na grande maioria das universidades, um enfoque no empreendedorismo.

Temas como administração pública, terceiro setor, economia solidária, autogestão, cooperativas, organizações da sociedade civil entre outros não são vistos em nenhum momento do curso, como se não fizessem parte do rol de possibilidades de organizações. Como se só o que existisse fossem grandes empresas. Ao que se pode perceber, a literatura estudada nos cursos de administração se encontra circunscrita à definição dominante de organização.

Para Barcellos, Dellagnelo e Saliés (2011), a ênfase econômica dos cursos de graduação em administração, em detrimento das dimensões cultural e organizacional nos conteúdos programáticos, denunciam uma educação voltada a interesses gerenciais. Ou seja, não se leva em consideração, com a mesma importância e foco, outros aspectos das organizações que não os gerenciais, como se a complexidade das organizações, com seus múltiplos atores e *stakeholders*, pudesse ser deixada de lado em um momento de formação, como no caso dos estudantes de administração. Certamente um modelo de educação simplista não contribui para uma formação holística dos futuros administradores.

Um problema central em se adotar um paradigma dominante é que se exclui do campo

de atuação outras realidades que abordem outras possibilidades de se pensar a administração, omitindo-se assim de outras possíveis bases de formação na educação dos futuros administradores.

Ramos (1981) afirma que o ensino baseado nos pressupostos da sociedade centrada na lógica de mercado não seria aplicável a todas, mas apenas a um tipo especial de atividade administrativa. Para o autor, a aplicação dos princípios desta teoria a todas as formas de atividade não auxiliaria a superação dos problemas de nossa sociedade, defendendo que a racionalidade instrumental não deveria permear a totalidade das relações.

As características da gestão dos empreendimentos da economia solidária ou autogestionários, por exemplo, são diferentes daquelas da gestão empresarial, incluindo, entre outros, aspectos como administração participativa, tomada de decisão coletiva, mecanismos de controle definidos pelos membros, assembleia como instância maior de tomada de decisão (MISOCZKI, 2008). No entanto, para Misoczki (2008, p.1), “o tema da autogestão e da auto-organização tem sido consistentemente marginal(izado) no campo dos estudos organizacionais”. E é possível perceber que, se a produção de conhecimento é incidente nessas áreas, menor ainda é sua presença nos programas dos cursos de graduação em administração.

O enfoque curricular e a literatura predominantemente utilizada nos estudos organizacionais e nos cursos de administração aparecem como fontes reprodutoras da lógica dominante, dando ênfase ao caráter utilitário e à razão instrumental, esvaziando a concepção de possibilidades alternativas a este modelo. Importa refletir que o fato de existir uma concepção hegemônica de organização não significa que não existam outras possibilidades que precisam, primeiramente, ser reconhecidas pelos estudos organizacionais e, baseadas neles, estudadas e analisadas nas escolas de administração que pretendam cumprir seu papel de formação de sujeitos atuantes na transformação da sociedade. Mas observa-se que ainda é

incipiente uma produção contra-hegemônica do saber em organizações (MISOCZKI; GOULART, 2011).

A educação aqui compreendida requer a construção de um universo intersubjetivo de crenças e valores, de uma cultura disposta à realização de um resultado objetivo no plano social. (VITTORIA, 2011). Uma educação que não se identifica com a hegemonia estabelecida e que assume posições políticas contraditórias àqueles poderes que trabalham pelo enfraquecimento e humilhação da crítica política e da batalha cultural, desviando-se do fundamental compromisso com a construção da democracia (VITTORIA, 2011).

Para Chauí *apud* Carvalho (2010), entretanto, a prática contemporânea de administração parte de dois pressupostos: o de que de que toda dimensão da realidade social é equivalente a qualquer outra; e o de que os princípios administrativos são os mesmos em toda parte, pois sendo as realidades sociais equivalentes, são geridas pelas mesmas regras. É o que a autora chama de tecnocracia.

Existem diferentes organizações, sendo a administração uma prática que não está circunscrita à noção dominante daqueles que atuam no mercado com a predominância da racionalidade instrumental e que objetiva o lucro econômico (BARCELLOS; DELLANGNELO; SALIÉS, 2011). Nos diferentes espaços, constituídos por diferentes organizações, existem diferentes necessidades com relação ao papel desempenhado pelo administrador, que requerem diferentes posturas para a atuação nas várias formas de organização social presente em nossa sociedade (BARCELLOS; DELLANGNELO; SALIÉS, 2011).

Balbinot e Pereira (2009) argumentam, por exemplo, que as particularidades da gestão de empreendimentos da economia solidária não são consideradas na maioria dos trabalhos sobre estas organizações, desconsiderando suas características específicas, analisando-as por meio de uma abordagem funcionalista, baseada nos mesmos instrumentos utilizados no estudo

das organizações empresariais.

Os cursos de administração, de forma geral, são orientados para preparar os estudantes para atuarem em cargos médios de gerência, em multinacionais, deixando de lado um olhar diferenciado necessário à formação de empreendedores, gestores públicos, gestores de ONG e outros tipos de profissionais. Para quem deseja seguir uma dessas carreiras, mais aconselhável é, quando possível, realizar outro curso, como voltado à gestão pública. Caso permaneça no curso de administração, o que resta ao estudante é se virar para adaptar o conteúdo ensinado à sua realidade diferenciada.

Para Barcellos, Dellagnelo e Saliés (2011), o enfoque exclusivamente empresarial, em detrimento de outras perspectivas, demonstra um interesse político e social de que não se forme um administrador crítico, mas operacional, implicando a introjeção, na sua formação, dos fundamentos de uma ideologia gerencialista. Para os autores, as bases paradigmáticas destes fundamentos impedem a formação de um administrador politicamente situado de seu papel no contexto social (BARCELLOS; DELLAGNELO; SALIÉS, 2011).

Constatando-se que a sociedade é plural e que assim o são também as alternativas de organização humana, quer em nome de objetivos econômicos, quer em nome de objetivos políticos e sociais, afirma-se que a formação do administrador deveria refletir esta pluralidade, capacitando-o para atuar nos diferentes espaços, cuja organização é necessária, com base em um conjunto de conhecimentos que abrangesse as diferentes formas organizacionais.

4. Apreciação Crítica: Formação Ética e Transformação socioeconômica

As motivações dos estudantes quanto à procura de um curso de graduação em administração se dão pela busca por uma formação que garanta ao estudante uma boa posição no mercado de trabalho (REZENDE; CAIXETA; MORIGUCHI, 2010; ROSSI; MELGAÇO, 2009; COSTA; SOARES; BRASILEIRO, 2007). Para Rezende, Caixeta e Moriguchi (2010), os estudantes valorizam o renome da instituição, pois acreditam que assim irão obter uma diferenciação no currículo, possibilitando a aquisição de um bom emprego. A entrada no mercado de trabalho e a obtenção de um bom emprego são algo muito valorizados por aqueles que buscam fazer o curso de administração.

Para Costa, Soares e Brasileiro (2007), o curso de administração é um curso muito procurado porque os estudantes vêm a escolha do curso em função do alto valor de prestígio percebido pelo curso, assim como um elevado grau de valor atribuído à carreira.

Mas uma vez dentro da universidade, os estudantes deixam de valorizar o curso em si e passam a valorizar o que podem obter a partir dele, estágios e empregos. Carvalho e Maia (2011) confirmam que boa parte dos alunos vê a graduação apenas como um rito de passagem para entrar no mercado de trabalho, vendo a universidade como uma instituição formadora de mão-de-obra para o mercado, menosprezando assim o seu papel de formação.

Dessa forma, os alunos possuem uma tendência a relegar a universidade a um segundo plano, uma vez que o importa passa a ser a experiência no estágio, sendo a universidade apenas o meio formal para se alcançar o verdadeiro objetivo, entrar no mercado de trabalho (ROSSI; MELGAÇO, 2009).

Uma vez dentro de alguma empresa, os alunos passam a privilegiar as demandas da empresa sobre a universidade (CARVALHO; MAIA, 2011). Para os autores, por volta do quinto semestre letivo, quando os alunos possuem cerca de 21 ou 22 anos de idade, a universidade começa a perdê-los para o mundo corporativo.

A partir desse momento, a prioridade dos estudantes passa a ser seguir os ditames da empresa em detrimento das orientações da universidade, pois a empresa, oferece a prática que sobrepuja a teoria (CARVALHO; MAIA, 2011). Para exemplificar a questão, os autores relatam que em sua pesquisa, os alunos estavam dispostos a faltar uma semana inteira de faculdade caso a empresa solicitasse, mas não estavam dispostos a faltar um único dia de estágio para estudar para uma prova na universidade. Esse exemplo demonstra que, pelas organizações, os estudantes estão dispostos a qualquer coisa, como salienta Rohm (2003), ao afirmar que as pessoas vão buscar sentido nas organizações. Para o autor, as empresas se aproveitam de uma crise de identidade causada pela falta de sentido comum no mundo contemporâneo para solicitar total dedicação dos funcionários.

Carvalho e Maia (2011) concluem que a universidade falha em seu objetivo de criar cidadãos orientados para a reflexão e profissionais imbuídos de senso crítico, uma vez que os estudantes são mais facilmente seduzidos pelas empresas, esvaziando assim a importância da universidade.

Ver a universidade apenas como um instrumento para adquirir uma profissão é reduzi-la a muito menos do que ela pode ser. É tratar a formação universitária como aquisição de um serviço para conseguir um diploma, em uma lógica de mercadoria. Para Alcadipani e Bresler (2000), cada vez mais as faculdades e universidades são administradas como se fossem negócios.

Petinelli-Souza e Barros (2010) afirmam que a educação é muitas vezes vista como 'prestação de serviço' em educação, numa relação comercial de troca, como um "processo do negócio educação" (ALCADIPANI; BRESLER, 2000). Para Amaral e Vergara (2011, p.5), o discurso das universidades e faculdades de administração se aproxima dos "pressupostos neoliberais de educação profissional, com ênfase na eficiência, na concorrência e no individualismo, no qual os alunos são vistos como clientes, o ensino como mercadoria, e a

educação, como negócio”.

É o que Alcadipani e Bresler (2000) chamam de ‘Mcdonaldização do ensino’, no qual características típicas de redes de *fast-food*, tais quais: eficiência e calculabilidade, nas quais tudo é mensurado; quantidade passa a ser sinônimo de qualidade; a previsibilidade e a padronização, para que tudo aconteça sempre da mesma maneira; e por fim o controle. Enfim, a instituição de ensino superior adota a postura de extrema eficiência, comum a outros tipos de organizações.

Em diversas pesquisas, os alunos são analisados mediante a ótica do cliente (REZENDE; CAIXETA; MORIGUCHI, 2010; LEMOS; PINTO, 2008; TAVARES; BRUNI, 2008; COSTA; SOARES; BRASILEIRO, 2007; KLEIN; BITENCOURT, 2007; COLAUTO; GONÇALVES; BEUREN, 2006; BORBA; SILVEIRA; FAGGION, 2004; DUTRA et al., 2002). Dutra et al. (2002), por exemplo, dizem que o aluno egresso, cliente, faz sugestões desde uma aproximação maior das empresas à universidade como mudanças no projeto pedagógico do curso. Para Klein e Bitencourt (2007), as universidades podem e devem ser avaliadas pelo seu cliente final, o aluno.

Lemos e Pinto (2008) afirmam existir uma crescente preocupação das instituições de ensino superior e de pesquisadores com a adequação da formação dos futuros administradores às demandas do mercado de trabalho. Para os autores, é importante se conhecer o perfil do profissional desejado pelas empresas, para que se possa aproximar a formação oferecida pelas escolas de administração às exigências do mercado.

Lemos e Pinto (2008) apontam que os conteúdos e metodologias de ensino se baseiam a partir de discussões entre docentes e dirigentes, e não em estudos empíricos com estudantes de graduação e empresas. Para os autores, é importante realizar pesquisas dedicadas a identificar as expectativas das empresas ao recrutarem seus futuros gerentes, para se identificar qual perfil de administrador formar.

Rezende, Caixeta e Moriguchi (2010) tratam dos alunos a partir da ótica do cliente, na qual conhecer os valores percebidos pelos mesmos é um elemento importante para garantir sua satisfação e assim obter maior lucratividade. As autoras afirmam que as instituições de ensino superior estão deixando a perspectiva não-mercantil para tornarem-se orientadas para o mercado, como se isso fosse uma evolução desejável, um modelo a ser copiado por outras instituições de ensino superior. Tavares e Bruni (2006) também defendem a ideia de que a universidade deve se estruturar e se guiar a partir das expectativas dos alunos.

O mais importante é identificar o que os alunos-clientes avaliam como os atributos mais importantes, pois é a partir dessa identificação que se pode compreender a escolha de compra do consumidor (REZENDE; CAIXETA; MORIGUCHI, 2010). Para Klein e Bitencourt (2007), as universidades tentam atrair alunos por meio de programas que prometem romper com a dicotomia teoria-prática. Para Lemos e Pinto (2008), o desafio posto aos cursos de graduação de formar uma demanda do mercado de trabalho aumenta no contexto atual, e por isso cabe aos centros responsáveis pela formação de gestores a diminuição da distância entre o universo acadêmico e a realidade empresarial.

Borba, Silveira e Faggion (2004) descrevem a experiência da Unisinos, na qual o curso passou por uma mudança de enfoque, que passou a ter um forte vinculação com o mercado. O novo desenho do curso foi precedido de pesquisas realizadas junto aos potenciais alunos de administração, aos alunos matriculados em cursos de administração e a organizações locais de diversos ramos.

Ou seja, percebe-se que alguns autores entendem como função da universidade se adequar às exigências do mercado. Nessa visão, a universidade aparece subordinada às demandas do mercado.

Para Amaral e Vergara (2011), essa lógica é coerente com a visão de prestadora de serviços educacionais das faculdades, uma vez que de acordo com os princípios do *marketing*,

“os clientes devem ter suas necessidades e expectativas satisfeitas”, como também “o cliente têm sempre razão”.

Dessa forma, as faculdades-empresas subvertem a ideologia do ensino de qualidade, “expandindo seus territórios, facilitando o acesso e a permanência dos alunos em seus programas, reduzindo drasticamente os valores cobrados pelos serviços prestados, além de lotarem salas de aula com excesso de alunos e cursos de baixa qualidade”, tornando-se, assim, reféns do mercado (AMARAL; VERGARA, 2011, p.11).

Ao ditar quais as características desejáveis e o que é valorizado para a recrutação de estagiários e *trainees*, a universidade se comporta como uma prestadora de serviço às empresas, que sabem e, logo, ditam o que querem. A universidade passa a preparar então a melhor mercadoria – aluno para seu cliente – mercado.

Entretanto, a educação não pode ser encarada como uma mercadoria, sendo guiada pelos palpites e achismos dos futuros alunos-clientes. É papel dos professores e conselhos de administração definir e traçar diretrizes, uma vez que são eles que possuem o conhecimento aprofundado do que deve ou não fazer parte da formação universitária de administradores, e não de futuros alunos-clientes recém-saídos do ensino médio.

Tratar alunos como clientes é a universidade abrir mão de seu papel fundamental: “formar indivíduos cômicos de seus direitos e deveres, que almejam, pela escolaridade, desenvolver-se de forma integral, ou ainda dar um norte à sua formação” (AMARAL; VERGARA, 2011, p.12).

A ideia do aluno-cliente deve ser abolida, por alijar do processo educativo o próprio aluno e sua responsabilidade na construção e transformação da realidade social (AMARAL; VERGARA, 2011). Pois para as autoras, os verdadeiros clientes de uma universidade são o mercado e a sociedade em geral, que anseiam por profissionais aptos a responder aos desafios

de um mundo em transformação permanente, não somente por saber realizar, mas também por querer realizar tal mudança.

É importante repensar quais modos de subjetivação estão sendo produzidos nos cursos de administração e investigar quais interesses estão sendo atendidos e quais estão sendo deixados de lado, pois tidos como menos importantes. Assim, questionamentos como o que aprendemos nos cursos de administração, como aprendemos, por quem, por que e para quem nos fazem ter uma melhor ideia do tipo de administradores que se deseja formar e de que forma ele irá utilizar todo esse conhecimento adquirido.

Em Rohm, Fernandes e Nunes (2012), observa-se que é possível, ao não tratar o aluno como cliente, realizar em sala de aula grau significativo de mudança junto dos alunos. Em sua pesquisa, os autores analisaram como a disciplina ‘Psicologia das Organizações’ afetou o grau de homofobia dos alunos, fazendo os alunos apresentarem um grau significativamente menor de homofobia ao final do período letivo, em comparação com o início. Uma das preocupações da disciplina era a sensibilização de alunos e alunas para questões não abordadas durante a graduação de administração, como o combate ao preconceito, inclusive no ambiente organizacional. Tal iniciativa demonstra que é possível, ao não se tratar alunos como clientes, contribuir com a função social da universidade, da formação plena e integral do aluno, como profissional e como ser humano.

Para Petinelli-Souza e Barros (2010), a formação do administrador é mais do que cursar uma graduação; ela envolve também o cotidiano no estágio, no trabalho, nas organizações. Da mesma forma que consumir determinados produtos para manter determinada imagem, alunos e administradores passaram a acreditar que precisam mostrar determinados comportamentos e posturas, como determinada maneira de falar, com jargões específicos da área, e ideias esperadas pelas organizações acerca do que significa ser um administrador ou administradora (PETINELLI-SOUZA; BARROS, 2010). É preciso adequar-

se ao padrão requisitado pelas empresas.

Para Motta (1983), as escolas de administração não estariam formando administradores imbuídos de uma visão transformadora da realidade social. O ensino em administração ainda é baseado em pressupostos da sociedade centrada na lógica do mercado (RAMOS, 1981). Para o autor, uma ciência administrativa pautada na lógica no mercado dificulta a superação dos problemas da nossa sociedade. Apesar dessas críticas datarem de três décadas atrás, não se pode dizer que a situação atualmente seja diferente do que.

Nicolini (2003) compara o curso de administração com uma linha de produção, onde os alunos são todos formatados da mesma maneira. O autor aponta ainda, como consequência da tradicional ausência de pesquisa e do caráter investigativo no desenvolvimento das ciências administrativas no país, a reprodução de um conhecimento rígido e estático, ainda dependente da produção intelectual estrangeira.

O real significado desse sistema educacional é perpetuar a estrutura de poder, formatando pessoas, tornando-as dóceis e submissas e disciplinando-as para que atendam aos interesses do mercado (ALCADIPANI; BRESLER, 2000). E, certamente, como consequência, não inspirar os futuros administradores a se preocuparem com todos os *stakeholders*, em especial aqueles desprovidos de menos poder, os elos mais fracos. Chauí (2001) aponta que hoje, os estudantes consideram algo natural a determinação da universidade pelo mercado, assim como as agruras da profissionalização e da competição, como se as questões postas à universidade ou postas por ela à sociedade não possam atravessar questões sociais e políticas como em décadas passadas.

No decorrer da graduação em administração, Carvalho, Costa e Faria (2010) observaram que existem benefícios percebidos pelos estudantes nos períodos finais do curso a adotarem uma nova identidade padronizada, como sugere a vivência no estágio, possibilitando que a ideia do “vencedor” se enraíze em suas mentes. Para os autores, o estudante de

administração se insere num processo de institucionalização que configura ideologicamente um caminho de conformação e de domesticação (CARVALHO; COSTA; FARIA, 2010). para os autores, por meio do processo de institucionalização pelo qual passam os estudantes de administração, foi possível perceber um crescimento da preferência a símbolos atribuídos à rotina de executivos, tais quais 'dinheiro em grande quantidade', 'viagens de avião', 'hotéis de luxo', 'automóveis caros', 'bebidas alcoólicas de marcas de prestígio' e 'computadores de última geração' (CARVALHO; COSTA; FARIA, 2010).

Esse processo de transformação dos estudantes é fortemente influenciado pela experiência no ambiente corporativo, mas mesmo antes do ingresso do estudante no mercado de trabalho é possível observar sua influência nos estudantes. Abreu et al. *apud* Carvalho, Costa e Faria (2010) afirmam que os anúncios de estágios universitários são utilizados como difusão de determinados discursos institucionais, tais quais a de que os funcionários (e futuros funcionários wannabe) devem ser 'motivados', 'pró-ativos', 'adorar desafios', possuir 'paixão por resultados'.

Nesse contexto, o perfil do profissional ideal, desde antes de um primeiro estágio, com todas suas características e significados começa a entrar no imaginário do estudante, que busca se adequar a esse perfil para ser 'empregável'. Essa ideia de empregável permanece até depois de formado, acompanhando o administrador desde sua formação até depois.

Petinelli-Souza e Barros (2010) apontam que o administrador passa a acreditar que, por sua formação permanecer sempre inacabada, precisa consumir técnicas e pacotes de ferramentas administrativas para sua entrada e manutenção no mercado de trabalho. Para as autoras, isso caracteriza nova forma de controle. Para verificar isso, basta prestar atenção no número de profissionais que buscam que a pós-graduação, hoje praticamente um requisito básico para profissionais do curso de administração.

Para Chauí (2003), a educação não pode ser confundida com reciclagem, que são as

“aquisições de técnicas por meio de processos de adestramento e treinamento para saber empregá-las de acordo com as finalidades das empresas” (CHAUI, 2003. p.11). O papel central da universidade está voltado para a educação holística e plena do ser humano, e não voltado somente para a instrução.

A educação serve como forma de, além de esclarecer e contextualizar o aluno acerca de sua condição sócio-histórica, acerca dos agentes ativos etc., mas também o de provocar questionamentos acerca de seu próprio projeto de vida, visando a mudança de fora para dentro. Aprender a questionar e a se indagar são das funções mais importantes de uma educação libertadora. Assumir uma postura curiosa, problematizar.

A transmissão da técnica não é a única função da educação. A lógica instrumental não deve se sobrepor à formação mais ampla, reflexiva e crítica (ALCADIPANI; BRESLER, 2000). Educação significa, essencialmente, ajudar uma pessoa a perceber o seu próprio potencial (VITTORIA, 2011).

Segundo Foucault (2008), a educação pode ser compreendida como uma apropriação social dos discursos, podendo manter ou modificar os discursos, saberes e poderes que trazem consigo.

Felizmente, a educação tem o poder de contestar a ideologia (VITTORIA, 2011). Para Vittoria (2011), uma grande tarefa de uma educação livre e defensora da democracia é a denúncia do projeto das entidades ideológicas que trabalham para silenciar qualquer possível contradição do poder dominante. Por isso, é importante repensar as formas de educação capazes de transformar as normas e convenções culturais, de modo a flexibilizá-las, ao invés de impô-las ferreamente às custas do sofrimento de alguns (MISKOLCI, 2012).

Daí a importância de uma formação universitária pautada em valores éticos. Curiosamente, Ferreira, Ferreira e Faria (2011) descobriram em sua pesquisa que os alunos do curso de graduação não enxergam a universidade como um importante centro de formação

humano. Para as autoras, a maioria das disciplinas do curso de administração não aborda questões relativas à ética, o que faz com que os alunos tendam a dissociá-la das questões relacionadas à atuação profissional, provavelmente não por má-fé, mas falta de reflexão crítica ao próprio exercício das funções como gestor.

Entretanto, um olhar crítico para as questões do dia-a-dia das organizações, considerando o viés da ética, é essencial para uma formação plena do futuro administrador.

Xavier et al. (2006) apontam que é importante observar o outro lado de algumas práticas e situações organizacionais, como *downsizing*, *just in time*, qualidade total, concorrência acirrada, qualidade total, capacitação profissional cada vez mais necessária, enfim, conteúdos referenciais de racionalidade instrumental, que almeja fazer sempre mais com menos. Desemprego, desigualdade social, estresse e degradação ambiental são algumas das consequências dessa racionalidade. Daí a necessidade de uma formação voltada à capacidade crítica e pautada na ética dos futuros administradores.

Discutir questões como essas durante as aulas, quaisquer disciplinas que sejam, é dever dos professores. Caso contrário, cria-se uma cultura do silêncio em sala de aula. A cultura do silêncio não é a incapacidade de se expressar ou criar cultura, mas é um silêncio político, uma abnegação, uma aceitação da realidade que inibe a transformação, pois a opressão cria um silêncio que pronuncia palavras de dominação, resignação (VITTORIA, 2011). Por isso é importante romper com a cultura do silêncio em sala de aula, pois as organizações possuem inúmeros problemas, muitas organizações discriminam pessoas, e todas as organizações privilegiam uns em detrimento de outros.

Ferreira, Ferreira e Faria (2011) descobriram que os alunos da graduação demonstraram não considerar importante a inserção de uma disciplina específica sobre ética no currículo do curso, demonstrando uma visão instrumentalista, priorizando disciplinas que consideram contribuir mais para sua atuação profissional (FERREIRA; FERREIRA; FARIA,

2011). Para os alunos, a disciplina de ética não é considerada efetivamente útil para a prática profissional.

Tratar a formação universitária pelo viés técnico ao invés do administrador-cidadão é esvaziar seu conteúdo político de agente social. É importante lembrar que todas as políticas e decisões tomadas dentro de uma organização são tomadas por alguém, por pessoas e, portanto, afetam outras pessoas. Assim, são as pessoas, os gestores em especial, os responsáveis por que tipo de decisões são tomadas. Quem é beneficiado, quem é excluído. Por isso a importância de uma formação sólida, baseada em valores, pautada na ética.

Uma formação preocupada com o potencial transformador de seus alunos, futuros profissionais. Uma universidade capaz de suprir os insumos para a formação de líderes transformadores, comprometidos com a mudança social (ROHM, 2012).

Por isso, é preciso uma educação que não seja pautada na aquisição do ter, mas no constante processo do ser (VITTORIA, 2011). Isso implica em não fechar os olhos ante uma história de genocídios, colonialismos, violências, destruição de identidades culturais (VITTORIA, 2011), sobremaneira presentes na história das organizações.

Referências Bibliográficas

ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. A “McDonaldização” do ensino: universidades e escolas adotam o modelo da fast-imbecialização. *Carta Capital*, São Paulo, ed. 122, v. 6, n. 10, p. 20-24, 2000.

AMARAL, M. M.; VERGARA, S. C. *O aluno-cliente nas instituições de ensino superior: uma metáfora a ser banida do discurso educacional?*. *Boletim Técnico do SENAC*, v. 37, p. 5-15, 2011.

ARAÚJO, M.; CORREIA, A. *Uma Avaliação do Processo Formativo do Administrador: Um Estudo de Caso em Uma Instituição de Ensino Superior*. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro, Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

BARCELLOS, R. R.; DELLAGNELO, E. H. L.; SALIÉS, G. P. *Universidade, Sociedade e Formação do Administrador: Uma Reflexão Necessária*. *Revista ANGRAD*, v. 12, p. 671, 2011.

BORBA, G.; SILVEIRA, T.; FAGGION, G. *Praticando o que ensinamos: inovação na oferta do curso de graduação em administração – gestão para a inovação e liderança na Unisinos*. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 28, 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: Enanpad, 2004.

CARVALHO, P. H. S. *A Universidade Brasileira: um movimento de resgate de sua função social*. *Cadernos da Escola de Educação da Unibrasil*, v. 04, p. 10-18, 2010.

CARVALHO, J.; MAIA, V. M. *A Influência do Perfil do Aluno em Suas Escolhas Profissionais: um Estudo em uma Instituição Federal de Ensino Superior*. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET, 2011, Resende. Anais do VIII SEGeT, 2011.

CARVALHO, J.; CARVALHO, F.; BEZERRA, C. *O monge, o executivo e o estudante ludibriado: uma análise empírica sobre leitura eficaz entre alunos de administração*.

Cadernos Ebape.BR, v.8, n.3, artigo 9, 2010.

CHAUÍ, M. *Escritos sobre a universidade*. Editora Unesp: São Paulo, 2001.

CHAUÍ, M. *A universidade pública sob nova perspectiva*. Revista Brasileira de Educação, n. 24, p. 5-15, 2003.

COLAUTO, R. D.; GONÇALVES, C. M.; BEUREN, I. M. *Identificação dos fatores críticos de sucesso em instituições de ensino superior*. Revista ANGRAD, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 43-62, 2006.

COSTA, F. J.; SOARES, A. A. C.; BRASILEIRO, A. S. B. *Formação em Administração na perspectiva do aluno: valor percebido no curso, percepção de prestígio e identificação com a profissão*. In: I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 2007, Recife. Anais do I ENEPQ. Curitiba: ANPAD, v. 1. p. 1-10, 2007.

DUTRA, I. S.; DUTRA, I.; MUSETTI, M. G.; STEFANO, Sílvio Roberto; MASSARUTTI, João. *A Formação dos Egressos de Administração e um Perfil deste Profissional*. Revista ANGRAD, Rio de Janeiro - RJ - Brasil, v. 3, n.2, p. 72-88, 2002.

FERREIRA, D. A.; FERREIRA, L.; FARIA, M. D. *O Ensino da Ética em Administração: Percepções e Opiniões dos Alunos*. Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP), v. 12, p. 41-64, 2011.

FOUCAULT, M. *A Ordem do Discurso*. Edições Loyola: São Paulo, 17ª edição, 2008.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

KLEIN, M. J.; BITENCOURT, C. C. *Desenvolvimento de Competências: a percepção dos Egressos do Curso de Graduação em Administração*. In: ENANPAD, Rio de Janeiro, 2007.

LOPES, P. C. *Reflexões sobre as Bases da Formação do Administrador Profissional no Ensino de Graduação*. In: XXVI ENANPAD - Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2002, Salvador - BA. Anais..., 2002.

MARINHO, C. A.; MARQUES, E. F. M.; ALMEIDA, D.R.; MENEZES, A. R. B.; GUERRA, V. M. *Adaptação da escala de homofobia implícita e explícita ao contexto brasileiro*. Paidéia, 14(29), 371-379, 2004.

MISKOLCI, R. *Teoria Queer: um aprendizado pelas diferenças*. 1 ed., Autêntica Editora: Belo Horizonte, 2012.

MISOCZKY, M.; GOULART, S. *Viver as contradições e tornar-se sujeito na produção social do nosso espaço de práticas*. Revista Organizações e Sociedade, v.18, n.58, p.535-540, 2011.

MISOCZKY, M. *Autogestão e práticas organizacionais horizontalizadas: amplificando sinais*. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte, 2008.

MISOCZKY, M.; VECCHIO, R. *Experimentando pensar: da fábula de Barnard à aventura de outras possibilidades de organizar*. Cadernos Ebape, v.4, n.1, 2006.

MORAIS, L. *O Ensino Da Evolução Das Teorias Em Organizações Através De Manuais*. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Anais... Rio de Janeiro, 2007.

MOTTA, F. *A questão da formação do administrador*. Revista de Administração de Empresas, v. 23, n.4, p. 53-55, 1983.

NICOLINI, A. M. *A trajetória do Ensino de administração analisada por um binóculo institucional: lições para um novo caminho*. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Curitiba. Resumo dos Trabalhos do Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Rio de Janeiro: Anpad, 2004.

NICOLINI, A. M. *Qual será o futuro das fábricas de administradores?*, Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 43, p. 44-54, 2003.

PARDINI, D. J.; FALCÃO, B. M.; SANTOS, R. V. *Diversidade no Meio*

Universitário: Influência dos Atributos Comportamentais e Demográficos no Relacionamento e Desempenho de Alunos de Graduação em Administração. ENANPAD, Anais..., 32º, Rio de Janeiro, 2008.

PRADO, M. A. M., MARTINS, D. A.; ROCHA, L. T. L. *O Litígio Sobre o Impensável: Escola, Gestão dos Corpos e Homofobia Institucional*. Bagoas, n. 04, p. 209-232, 2009.

PETINELLI-SOUZA, S.; BARROS, M. E. B. *Produção de subjetividade nos cursos de Administração*. Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP), v. 11, p. 373-394, 2010.

RAMOS, A. G. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1981.

REZENDE, R. C.; CAIXETA, R. P. ; MORIGUCHI, S. N. *Percepção de valor em Educação Superior Pública: um estudo empírico com alunos ingressantes no Curso de Administração*. In: EMA Encontro de marketing ANPAD, 2010, Florianópolis. EMA ANPAD, 2010.

ROHM, R. H. D. *Seminários Especiais em Recursos Humanos*. 16 de maio de 2012. Xf. Notas de aula.

ROHM, R. H. D.; CABRAL, A. D.; FERNANDES, F. A. P. *Diversidade sexual e vantagem competitiva: uma análise de seus impactos nas organizações*. In: XXII Encontro Brasileiro de Administração. Rio de Janeiro: ENBRA, 2012.

ROHM, R. H. D.; FERNANDES, F. A. P.; NUNES, V. B. *Homofobia na universidade: o estudo de psicologia das organizações e seus efeitos sobre a manifestação de crenças homofóbicas no corpo discente do curso de administração da UFRJ*. In: IV Queering Paradigms, Rio de Janeiro. Anais..., Rio de Janeiro, 2012.

ROHM, R. H. D. *A produção de subjetividades em organizações contemporâneas: práticas discursivas e políticas da empregabilidade*. Tese de doutorado, EBAPE/ FGV, 2003.

ROSSI, M. de F. P.; MELGAÇO, S. *A mudança do perfil do estudante de administração entre 2000 e 2008: um estudo de caso*. In: XXXIII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, 2009, São Paulo. ANAIS do XXXIII EnANPAD. São Paulo, 2009.

SÁ, M. G. de; MOURA, G. L. *A Crítica Discente e a Reflexão Docente*. Cadernos EBAPE.BR (FGV), v. VI, p. 1-10, 2008.

SCHROEDER, I. *A responsabilidade e o desafio na formação ética do administrador*. Revista Nacional Angrad, v. 5, n.2, 2004.

SERVA, M. *Contribuições para uma teoria organizacional brasileira*. Revista de Administração Pública, v. 24, n. 2, p. 10-21, 1990.

SILVA, W. R.; MACHADO, M. A. V. *Motivos que Levam os Alunos a Cursar Graduação em Administração: Uma Análise Comparativa entre Instituições Públicas e Privadas do Estado da Paraíba*. RAM. Revista de Administração Mackenzie (Impresso), v. 8, p. 125-152, 2007.

SOUZA, W.; CARVALHO, V.; XAVIER, A. *Mercado, Ética e Responsabilidade Social na Formação dos Profissionais de Administração e de Ciências Contábeis: uma Análise Teórico-Comparativa sob a Ótica das Diretrizes Curriculares Nacionais*. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, 27, 2003. Atibaia. Anais... Atibaia: Anpad, 2003.

TAVARES, C. da S.; BRUNI, I. de O. *Como atrair e reter alunos em uma instituição de ensino privada..* Revista ANGRAD, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 67-83, 2008.

XAVIER, André Moura ; SOUZA, W. J. ; LIMA, J. B. ; CARVALHO, V. ; LIMA, A. *C. Formação Profissional e Ética no Curso de Administração: Leituras de Estudantes de Graduação de uma Faculdade Particular*. In: Encontro da ANPAD, 2006, Salvador. Anais do XXX ENANPAD. Salvador/Ba: ANPAD, 2006.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, TANIA MODESTO ; MOREIRA, D. A. *A ética no currículo do curso de Administração*. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002, Salvador. Anais do XXVI ENANPAD, 2002.

VITTORIA, P. *Narrando Paulo Freire: por uma pedagogia do diálogo*. Editora UFRJ, Rio de Janeiro, 2011.