

---

**IMAGINAÇÃO ADMINISTRATIVA: A CIDADE COMO ESPAÇO E FONTE DA  
APRENDIZAGEM**

*ADMINISTRATIVE IMAGINATION: THE CITY AS A SPACE AND A SOURCE OF  
LEARNING*

---

**CINTIA RODRIGUES DE OLIVEIRA MEDEIROS** (*cintia@fagen.ufu.br*)

**JACQUELAINE FLORINDO BORGES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

**RESUMO**

Em estudo clássico, em 1954, Mills (1975) chamou de imaginação sociológica uma qualidade de espírito imprescindível para que os indivíduos pudessem, a despeito da agitação de sua experiência diária, superar a falsa consciência de suas posições sociais. Nós nos inspiramos no conceito de Mills, nos estudos da pedagogia crítica e nos *Critical Management Studies* para propor o conceito imaginação administrativa: uma habilidade requerida dos administradores que lhes permite conhecer, sentir, refletir, aprender e ter esperança sobre a sua condição histórica, sua posição social, suas perturbações pessoais e sua participação cidadã nas questões públicas da estrutura social. Neste artigo, descrevem-se a utilização e os resultados de uma prática pedagógica sustentada nesse conceito. Para a condução dessa atividade pedagógica, os estudantes de uma turma do curso de graduação em Administração são estimulados e orientados a utilizar a arte fotográfica, a pesquisa de campo e o arcabouço conceitual da área de formação para analisar situações reais da cidade em que vivem. Os resultados deste estudo mostram que essa atividade promoveu a imaginação administrativa dos estudantes ao estimular a reflexão sobre o compromisso do gestor com a sociedade e seu papel social.

**Palavras-chave:** imaginação sociológica; gestão; pedagogia crítica.

## **ABSTRACT**

*In a classic 1954 study, Mills (1975) called sociological imagination a quality of spirit essential in allowing individuals to overcome the false consciousness of their social positions despite their hectic daily lives. Inspired by Mills' concept in of critical pedagogy studies and Critical Management Studies, we propose the concept of administrative imagination: a skill required by directors that enables them to know, feel, think, learn and harbor hope for their historical conditions, social position, personal troubles and their civic participation in public social structure issues. This article describes the use and results of a pedagogical practice based around this concept. In order to conduct this educational activity, a class of Business Administration graduate students are encouraged and guided to use photographic art, field research and the educational conceptual framework to analyze real situations from the city in which they live. The results of this study show that this activity promoted administrative imagination by encouraging thought regarding the manager's commitment to society and his social role.*

**Keywords:** *sociological imagination; management; critical pedagogy.*

## **INTRODUÇÃO**

Os cursos de ensino superior têm como objetivo formar profissionais de diversas áreas. Além da dimensão técnica da profissão, as diretrizes curriculares dos cursos superiores propõem que jovens estudantes desenvolvam conhecimento, habilidades e competências para lidar com questões relacionadas à cidadania, à cultura, ao esporte e ao meio ambiente. O desenvolvimento de uma visão global da sociedade em que vivem é defendido como condição necessária para que os estudantes alcancem o desenvolvimento pessoal e conquistem a autonomia e, sobretudo, para que se vejam responsáveis pela consolidação dos direitos humanos, pelo desenvolvimento sustentável e pela democracia e a paz em um contexto de justiça (UNESCO, 1998).

No ensino superior de Administração, as teorias e as práticas ensinadas e aprendidas receberam diversas críticas ao longo da sua história. Além das críticas à economicidade do mundo organizado contemporâneo e ao managerialismo, que caracteriza um modo de pensar e resolver os problemas sociais, a busca de uma reconciliação entre as

---

---

ciências administrativas e o social mobiliza o interesse dos pesquisadores. Para promover essa reconciliação, administradores devem ser capazes de criticar e imaginar alternativas para os problemas organizacionais que envolvem, invariavelmente, perturbações pessoais e questões públicas.

Descreve-se, neste artigo, a utilização e os resultados de uma prática pedagógica sustentada na aprendizagem da cidade e na cidade. Essa prática foi orientada pela seguinte questão: a ampliação do espaço de ensino-aprendizagem pode promover a imaginação administrativa necessária para se realizar a reconciliação do econômico e do social em Administração? Essa atividade pedagógica foi desenvolvida com estudantes da disciplina Sociologia, ministrada no terceiro período do curso de Administração da Universidade Federal de Uberlândia, no campus de Ituiutaba, Minas Gerais. Os estudantes foram estimulados e orientados a utilizar a arte fotográfica, a pesquisa de campo e o arcabouço conceitual da área de formação para compreender os problemas sociais da sua cidade.

O conceito imaginação administrativa foi inspirado no trabalho escrito por Mills (1975) sobre a imaginação sociológica – aquela “qualidade de espírito” que ajuda as pessoas a usarem a informação e a desenvolverem a razão para perceberem com lucidez o que está ocorrendo no mundo e o que pode estar acontecendo dentro delas mesmas. Para esse autor, a imaginação sociológica confere àquele que a possui a capacidade para compreender o cenário histórico mais amplo e as interdependências entre esse e a sua vida íntima, a sua biografia e, também, a carreira exterior de numerosos indivíduos.

No campo das ciências sociais, especificamente no ensino de sociologia, a imaginação sociológica tem sido amplamente requisitada, em diversos estudos (PRENDERGAST, 1986; BIDWELL, 1995; KAUFMAN, 1997; STORSS, 2009; HOOP, 2009; HIRONIMUS-WENDT; WALLACE, 2009) que propõem a sua utilização nas práticas de ensino. No Brasil, Martins (2002) utiliza o termo imaginação fotográfica como sinônimo de imaginação sociológica para fazer uma leitura e reflexão de fotografias relativas ao mundo da fé. Já no campo dos estudos organizacionais, Clegg (1999) argumenta que a aprendizagem da prática organizacional depende do uso da imaginação, referindo-se a Mills (1975). Mir e Mir (2002) escrevem a favor do uso do conceito de Mills (1975) nas pesquisas em organizações e Duarte (2008) defende que a imaginação sociológica é uma prática pedagógica valiosa na educação em administração por encorajar a contextualização dos fenômenos organizacionais. Ainda no campo da sociologia do trabalho, fazendo a

---

---

interface com os estudos organizacionais, Watson (2009) mostra a necessidade de sociólogos do trabalho aplicarem a imaginação sociológica nas pesquisas sobre continuidade e mudança no trabalho.

Semelhante ao conceito de imaginação sociológica (MILLS, 1975), propõe-se, neste estudo, o conceito imaginação administrativa – uma forma de autoconsciência, uma combinação de qualidade intelectual, emocional e cognitiva que permite ao administrador conhecer, sentir, refletir, aprender e ter esperança sobre a sua condição histórica, sua posição social, suas perturbações pessoais e sua participação cidadã nas questões públicas da estrutura social: valores, significados, normas institucionais, cultura.

Este artigo está estruturado em cinco seções. Inicialmente, discutem-se as críticas ao ensino e à práxis da Administração na sociedade contemporânea e examina-se a educação praticada além do espaço da sala de aula como uma alternativa para lidar com essas críticas. A seguir, apresenta-se a metodologia da pesquisa. Na quarta seção, são descritos e analisados os resultados da atividade pedagógica desenvolvida. A conclusão e as implicações do estudo encerram este artigo.

## **CRÍTICAS AO ENSINO E À PRÁXIS DA ADMINISTRAÇÃO**

As críticas dirigidas ao ensino de Administração, sumarizadas por Boyle (2004), e discutidas por Adler (2002), Chanlat (2000, 2002), Ghoshal (2005) e Mintzberg (1994, 2007), alertam para a necessidade de se revisar os conteúdos privilegiados nos cursos de Administração e de Gestão. Adler (2002) propõe que educadores, pesquisadores e instituições de ensino reflitam sobre o que as escolas de negócios têm feito para assegurar que futuros administradores tenham comportamentos éticos e socialmente responsáveis.

As críticas de Chanlat (2000) se dirigem contra a visão instrumental e racionalizada de uma forma de gestão que predomina na sociedade contemporânea, cujos componentes são: a obsessão pela eficácia, quase que exclusivamente medida por indicadores quantitativos e financeiros: desempenho, produtividade, métodos que produzem resultados no curto prazo e técnicas de controle manipuladoras e fragmentadoras do ser humano. Essas críticas se juntam às críticas ao sistema econômico capitalista, por exemplo: a hegemonia do econômico em detrimento de um humanismo transbordante, o culto da empresa e do

---

---

mercado como espaço por excelência para efetivação das trocas econômicas e não econômicas, a influência crescente do pensamento empresarial ou “espírito gestor” em todas as dimensões da vida privada e da vida em sociedade. Esses fatos dão origem a uma sociedade “managerial” ou uma sociedade de gestores na qual o “gerencialismo” se torna o sistema de descrição, de explicação e de interpretação do mundo a partir das categorias da gestão (CHANLAT, 2000). Em relação às soluções, Chanlat (2000) sugere e defende a abertura disciplinar e o retorno de várias dimensões esquecidas pelo mundo da gestão: as dimensões fundamentais – humanas e sociais, o ator e o sujeito, a afetividade, a experiência vivida, o simbólico, a história e a ética.

As críticas de Ghoshal (2005) se dirigem para as escolas de negócios que, ao propagarem, ideologicamente, teorias que não consideram quaisquer comparações entre o que é certo ou errado, despojam os estudantes de qualquer senso de responsabilidade moral. Entre as teorias que o autor aborda estão: a análise das forças da indústria, a teoria da agência e a teoria dos custos de transação. A solução, para esse autor, está no questionamento das pressuposições dessas teorias sobre as pessoas e as instituições, como, por exemplo, o modelo pessimista das pessoas como seres puramente autointeressados e egoístas e o tratamento das forças externas e do mercado como entes não humanos.

Mintzberg (1994), que também é um crítico, foca, num primeiro momento, na técnica de planejamento estratégico. Essa técnica era considerada “*the best way*” por gestores que buscavam tornar a companhia competitiva. O problema, para o autor, é que gestores e acadêmicos defensores dessa prática não diferenciavam planejamento estratégico (análise) de pensamento estratégico (síntese). O segundo depende de intuição e criatividade e estas podem estar em qualquer parte da organização, pois não seguem esquemas rígidos de formação de estratégias e podem gerar inovações de estrutura, produtos e indústrias. Em um segundo momento, Mintzberg (2007) questiona um modelo desumanizado de gestão que se orienta pela busca de uma “Produtividade que mata!”, e no qual os gestores tomam decisões com base unicamente nas estatísticas de lucratividade e no retorno de curto prazo. O engajamento dos gestores com essa forma de buscar a produtividade não é nocivo apenas aos funcionários, aos fornecedores, ao meio ambiente, à sociedade, mas também aos acionistas e à organização como instituição social.

Os conteúdos ensinados e aprendidos no decorrer do curso de Administração se tornam o foco das críticas ao “gerencialismo” porque

---

---

eles compõem o processo de socialização do conhecimento dos estudantes e futuros administradores (CUNLIFFE, 2002). E, conforme Bird e Waters (1989), de modo geral, esses conteúdos marginalizam um aspecto essencial da gestão, que é a dificuldade de conciliar os interesses, muitas vezes, conflitantes, entre aqueles priorizados pelos escalões mais altos da corporação e os interesses de diferentes agentes que compõem a vida corporativa, econômica, social e política.

O desenvolvimento do pensamento crítico dos estudantes passa a ser visto como o caminho para a superação do abismo entre o social e o econômico que se instalou no ensino e na prática dos gestores. Paes de Paula (2001) defende que a formação em administração deve oferecer aos estudantes experiências que os tornem capazes de valorizar a responsabilidade social, a justiça e a ética, pois suas decisões influenciam a esfera social, política, econômica e ecológica; é imperioso que o administrador tenha uma formação orientada para a cidadania. Teodósio e Alves (2006) e Chia e Holtz (2008) argumentam que os elementos presentes nos conteúdos programáticos ministrados atualmente não ensinam o pensamento crítico, mas, uma formação tecnicista e acrítica sobre a realidade, haja vista que a racionalidade técnica constitui-se no princípio norteador da organização na sociedade capitalista centrada no mercado.

A formação do administrador deve priorizar a crítica defendem os autores da *Critical Management Education* (PERRITON, 2007), uma corrente de estudos que surgiu como resposta às críticas ao ensino de administração. Ser crítico em administração significa, conforme Mingers (2000), ser capaz de questionar: (1) a retórica (os aspectos lógicos dos argumentos, da linguagem utilizada, da validade de premissas e pressupostos); (2) a tradição (os costumes e o modo como as coisas são feitas – *taken for granted*); (3) a autoridade (rejeição de uma visão dominante e aceitação de perspectivas diferentes, mas válidas); e (4) a objetividade (reconhecimento de que conhecimento e informação não são objetivos e nem isentos de valor, e, além disso, são baseados no poder).

Essas dimensões da criticalidade do administrador foram adaptadas e ampliadas por Boje e Al-Arkoubi (2009), que as denominam de pressuposições da criticalidade. Eles fazem duas mudanças: primeiro, propõem incluir o termo discurso (desconstrução e reconstrução de textos e falas) e não apenas retórica. Segundo, ao invés de autoridade, os autores optam pelo conceito de poder (polifonia ou múltiplas vozes, e polissemia ou diferentes significados e perspectivas). Além disso, eles adicionam outras duas dimensões: (5) a reflexividade - ser crítico em relação a si

---

---

mesmo como forma de desenvolver uma consciência de si como indivíduo, nos níveis relacional e coletivo e desenvolver um *self*, que terá sempre um papel-chave no crescimento e transformação do indivíduo; e (6) a realidade (questionar a realidade em que a educação ocorre e os fatores estruturais que influenciam o contexto educacional geral).

A CME e a pedagogia crítica defendem que o indivíduo não é passivo; ele age. Porém, as suas experiências cotidianas são restringidas e aprisionadas pela estrutura social, institucional e processual. Os defensores da CME (DEHLER, 2009; PERRITON; REYNOLDS, 2004) enfatizam o engajamento dos educadores na aplicação dos princípios dessa abordagem nas atividades realizadas com os estudantes e, também, nos relacionamentos entre os professores. O papel dos professores no rompimento de uma estrutura educacional já moldada é de tamanha relevância, pois são eles que propõem as atividades que potencializam o desenvolvimento das dimensões de criticalidade dos estudantes. Além disso, por meio dessas atividades de aprendizagem que propõem e orientam os professores são os agentes capazes de promover o desenvolvimento da “qualidade de espírito” que Mills (1975) denomina de imaginação sociológica, tema que será abordado na próxima seção.

## **A EDUCAÇÃO E A APRENDIZAGEM NA CIDADE E DA CIDADE E O CONCEITO DE IMAGINAÇÃO SOCIOLÓGICA**

O debate sobre a educação e a aprendizagem no contexto contemporâneo não pode ignorar o papel social da escola e do profissional que nela se forma, nem o contexto em que o processo educacional se desenvolve, um mundo marcado pela desigualdade, violência, pobreza, desemprego, inovações tecnológicas, problemas ambientais e incertezas. Considerar criticamente esses eventos exige a subversão dos modelos sociais hegemônicos baseados na ação de estudantes e professores. É o que defende a educação libertadora de Freire (1983, 1992, 1997), a educação mobilizadora de Charlot (2002) e a educação que se opõe ao império da erudição e ao anti-humanismo reacionário de McLaren e Jaramillo (2005).

Na perspectiva da pedagogia crítica de Freire, é necessária a desmistificação de que a escola “é um local sagrado, onde apenas se estuda e estudar não tem nada a ver com o que se passa no mundo lá fora” (FREIRE, 1992, p. 44). O autor (FREIRE, 1983, 1992, 1997) defende o compromisso do profissional com a sociedade, o engajamento com a

realidade e com as pessoas concretas que nela vivem; a autonomia é, ao mesmo tempo, ponto de partida e ponto de chegada. Charlot (2002) denuncia o caráter político da educação na transmissão e reprodução de modelos sociais hegemônicos, muitas vezes, incompatíveis para o grupo social ao qual o estudante pertence. Esse autor desenvolve o conceito de “desvio educativo” – o ato de retirar os estudantes do cotidiano para inseri-los em um universo que não lhes permite estabelecer relações do saber com o seu dia a dia. Assim, o autor defende a necessidade de apresentar as atividades de aprendizagem de forma significativa e prazerosa, de modo que os estudantes se sintam mobilizados a se apropriarem dos saberes produzidos pela humanidade, cotidianamente, no bairro, na cidade e na região em que vivem. Para McLaren e Jaramillo (2005), professores e estudantes devem ser capazes de construir uma visão social alternativa do mundo sem o conceito e o valor do capital. Para isso, devem se engajar em uma pedagogia crítica revolucionária capaz de conduzir à emancipação ao reconhecer que as corporações e o interesse do capital não representam a totalidade do que é importante socialmente.

Essas propostas constituem-se alternativas capazes de responder às críticas ao ensino da administração. Elas têm como premissa que o indivíduo pode agir, mesmo que localmente, para fazer mudanças que transformam e melhoram a sua própria vida e a vida das pessoas da sua localidade. Outra premissa considera como atribuição das instituições de ensino e dos professores a elaboração de atividades de aprendizagem que sejam fundamentadas no cotidiano dos estudantes para que, assim, esses possam estabelecer as relações das suas experiências com o saber. Logo, para essas propostas, a cidade não é apenas o palco em que a educação ocorre; ela é também a matéria-prima com a qual professores e estudantes devem aprender a trabalhar.

A cidade é objeto de investigação de várias áreas do conhecimento: arquitetura, demografia, sociologia, economia. Estas áreas buscam compreender diferentes dimensões do espaço urbano como, por exemplo, a funcionalidade e as políticas da sua edificação, o adensamento populacional, os movimentos e as organizações sociais, a riqueza material e produtiva, o território e a geopolítica.

Ferrara (2006) afirma que essa multiplicidade de áreas acadêmicas deve-se à complexidade científica do espaço urbano, e decorre da sua interdisciplinaridade e, principalmente, de a própria cidade ser um objeto complexo de investigação por sua característica emergente, que advém da experiência humana tecida e tramada nos meandros da vivência cotidiana.

---



---

Essa autora compreende a cidade como uma unidade de percepção onde tudo são signo e linguagem. As ruas, avenidas, praças, monumentos e edificações configuram-se como uma realidade de significados que informa sobre seu próprio objeto, isto é, o seu contexto. Nesse sentido, “a leitura da cidade é não verbal e está diretamente relacionada à capacidade que o homem desenvolve para produzir alternativas de subsistência e encontrar, no cotidiano, as melhores soluções para se comunicar e se encontrar individual e coletivamente. Trata-se de uma aprendizagem que decorre da maior experiência cultural da humanidade: aprender a viver de modo solidário”.

A vivência das diferentes situações e experiências que ocorrem nas cidades pode, pelos motivos acima, constituir estratégia de ensino enriquecedora. E, se trabalhada juntamente com outras práticas pedagógicas, pode oferecer oportunidades para o aprimoramento técnico e o desenvolvimento pessoal. A educação na cidade e da cidade surge como uma possibilidade para o desenvolvimento, com eficácia, do educando como profissional e como ser humano. Levando em consideração que as modernas teorias da educação e da administração mostram uma tendência de atribuir importância crescente aos fatores emocionais, à criatividade na aprendizagem, à produtividade, ao papel da liderança e ao trabalho em equipe, a educação a partir da cidade e na cidade surge como uma alternativa forte ao preconizar a aprendizagem pela vivência global: a exploração, o exame, a análise dos fatos tanto objetiva quanto subjetivamente.

As aprendizagens na cidade e da cidade, conforme Castro et al. (2006), que opta pelo uso do termo no plural, não se fazem dentro de um ordenamento e de uma previsibilidade de ação instrumental em que fins e meios se relacionam, mas, por outra via. Elas se baseiam em outros códigos, como o da “visualidade”, e produzem saberes que apenas *a posteriori* se delineiam, como, por exemplo, a compreensão sobre as diferenças e as desigualdades sociais. As autoras defendem a cidade como espaço de aprendizagem, pois nela o estudante é convidado a uma mobilidade permanente e, assim, depara-se com a diversidade de experiências. Dessa forma, existem inúmeras cidades, construídas com base nos modos de inserção e circulação que cada indivíduo possui no espaço urbano. O sentido que o sujeito atribui ao espaço em que vive se dá por meio do seu uso cotidiano e da sua participação, assim como de suas experiências, lembranças, afetos e transformações que estão sempre em transformação.

A aprendizagem da cidade e na cidade requer o que Mills (1975) denominou de imaginação sociológica, um conceito que distingue “as perturbações pessoais” das “questões públicas da estrutura social”. Um indivíduo, ao longo de sua existência, lida com *perturbações* que ocorrem no seu íntimo e que surgem de suas relações imediatas com os outros. Se as perturbações constituem um assunto privado, porque surgem quando a pessoa sente que os valores que ela estima estão ameaçados, as questões transcendem ao espaço local do indivíduo. Uma questão é um assunto público, que ocorre quando um valor estimado pelo público está ameaçado. A formulação e a resolução das perturbações ocorrem no âmbito do indivíduo como entidade biográfica e dentro do meio social mais imediato, que está aberto diretamente à sua experiência pessoal, e, até onde é possível, essa é uma atividade consciente. Já a formulação e a resolução das questões dependem das disposições institucionais, da organização de diversos ambientes de pequena escala que se confundem e se interpenetram e formam a estrutura mais ampla da vida social e histórica.

Para esse autor, as questões e perturbações devem ser pensadas como problemas da ciência social. Esses problemas só podem ser pensados e resolvidos pelo uso da imaginação sociológica. Nas palavras de Mills (1975, p. 22), essa é uma qualidade que “parece prometer mais dramaticamente um entendimento da realidade mais íntima de nós mesmos, em ligação com realidades sociais mais amplas” e que, por isso, se torna “a melhor oportunidade para tornar a razão democraticamente relevante para as questões humanas em uma sociedade livre” (p. 210). Portanto, além de necessária aos sociólogos, antropólogos, cientistas sociais, essa qualidade é também necessária para os administradores, porque implica:

- (a) evitar esquemas rígidos de procedimentos na formulação e solução dos problemas;
  - (b) desenvolver e manter pleno sentido do problema em causa;
  - (c) não impor um método de solução ao trabalho em realização; ambos devem ocorrer em íntima interação, e a relação entre o plano de pesquisa e a realidade empírica deve ser de oscilação constante;
  - (d) formular os problemas, levando em consideração os valores envolvidos e a aparente ameaça a eles; problemas privados se encontram em ambientes ou estruturas históricas e sociais mais amplas. Assim, nenhum problema pode ser formulado adequadamente se os valores envolvidos e a aparente ameaça a eles não forem expostos;
-

---

(e) compreender que o problema (incidentalmente) e a resposta (frequentemente) exigem atenção para o grau de dificuldade, envolvendo biografias e estrutura histórico-social;

(f) desenvolver e adotar uma visão global do problema e das respostas, bem como das consequências das soluções adotadas; qualquer resposta exige uma visão dos pontos estratégicos de intervenção, do que pode ser mantido e do que pode ser modificado no jogo que se processa entre os homens e a sociedade.

A tarefa e a promessa da imaginação sociológica cumprem-se, desse modo, baseadas na formulação de questões públicas que tragam respostas às preocupações centrais dos indivíduos. Indagações sobre quais os valores aceitos pela coletividade estão sendo ameaçados e quais estão sendo mantidos podem revelar as contradições existentes na estrutura social, os nexos e as relações de interdependência, desenvolvendo nos indivíduos a imaginação sociológica, uma “qualidade de espírito” (MILLS, 1975, p.11) que lhes permite perceber como suas ações são afetadas pelo contexto sócio-histórico em que vivem.

Desenvolver a imaginação sociológica permite ao indivíduo compreender as contradições, os nexos e, sobretudo, as interdependências existentes entre sua vida pessoal e a vida social, e o que acontece quando esse é instigado a conhecer, criticamente, sua história de vida e o ambiente em que vive. E é com base nesse conceito de imaginação sociológica que analisamos o conceito de imaginação administrativa, uma qualidade que torna o administrador capaz de superar os limites e os equívocos do “gerencialismo”.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta é uma pesquisa de natureza qualitativa, que envolve uma abordagem interpretativa e naturalística do mundo (DENZIN; LINCOLN, 2005), o que implica no estudo de acontecimentos na sua forma natural, na tentativa de interpretá-los em termos dos significados que as pessoas atribuem a eles. Foi utilizado o estudo de um caso, pois esse é um processo de investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo no contexto em que ocorre (YIN, 2001). A escolha foi subsidiada em duas afirmações: de Yin (2001), que disse ser este método apropriado para estudar contextos específicos; e de Eisenhardt (1989), que propõe esse método como adequado ao processo indutivo de construção do conhecimento teórico.

---

Coerentes com a abordagem qualitativa e com o método do estudo de caso (DENZIN; LINCOLN, 2005), nós utilizamos um conjunto variado de técnicas e métodos para coleta de dados: (1) a análise de documentos oficiais dos programas objeto de investigação; (2) o registro da observação sistemática e fotográfica realizada pelos estudantes; (3) o conteúdo das entrevistas realizadas com envolvidos nos programas; (4) o depoimento dos estudantes sobre os aspectos observados durante a realização da atividade; e (5) o grupo focal com estudantes que participaram da pesquisa.

Neste estudo, pesquisou-se a possibilidade de ampliar o espaço de ensino-aprendizagem. Para tanto, foi desenvolvida uma atividade com estudantes da disciplina de Sociologia, que cursavam o terceiro período do curso de Administração da Universidade Federal de Uberlândia, no campus da cidade de Ituiutaba, Minas Gerais. A atividade foi realizada em quatro etapas: (1) apresentação do formato da atividade em sala de aula; (2) orientação e discussão dos temas a serem pesquisados; (3) realização da pesquisa de campo na cidade de Ituiutaba, com o registro dos dados por meio de fotos tiradas pelos estudantes; e (4) entrega do relatório e apresentação do trabalho, em sala de aula, momento em que os estudantes utilizaram cartazes elaborados com as fotos tiradas para o trabalho e discutiram o tema.

Na próxima seção, apresenta-se o resultado da análise dos dados extraídos do material elaborado pelos estudantes: os registros fotográficos coletados pelos estudantes, os cartazes elaborados por eles, os relatórios da pesquisa de campo e os depoimentos que compõem a última fase da atividade. Para o estudo desse conjunto de dados, utilizou-se a análise de conteúdo, seguindo a orientação de Krippendorff (1986), para o qual, a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que permite fazer inferências válidas e replicáveis sobre textos ou outros materiais significativos, como imagens, mapas, sons, no contexto do seu uso. Sem fazer uso de *softwares* especializados, foram seguidas as orientações de Bardin (1979) para organizar a análise de conteúdo em três fases: (1) pré-análise – constituição do *corpus* de pesquisa com o objetivo de identificar, na atividade desenvolvida, possibilidades de ampliar o espaço de ensino-aprendizagem; (2) exploração do material – codificação e análise do material; e, por fim, (3) interpretação dos resultados.

A justificativa para o uso da fotografia como registro de dados apoia-se nos estudos de Vergara (2006) sobre a coleta de dados visuais. Ela defende o seu uso na pesquisa qualitativa como uma das formas de registro de imagens e como instrumento para a coleta de dados tanto na

---

---

pesquisa de campo como na pesquisa documental. Neste estudo, a fotografia é utilizada no âmbito da pesquisa de campo e a decisão sobre o que se deve fotografar é tomada pelo sujeito da pesquisa, nesse caso, os estudantes. Vergara (2006, p.175) argumenta que “delegar ao sujeito a tarefa de selecionar imagens permite inferir acerca das percepções de cada um dos sujeitos.” As palavras e fotos permitem a interpretação dos pesquisadores sobre o “modo de ver” dos participantes. Por essa razão, foi solicitado aos estudantes que produzissem fotografias que retratassem experiências vividas na cidade, pessoais ou públicas, e, em seguida, fornecessem, verbalmente, a explicação sobre as mesmas.

Para a realização dessa atividade de ensino-aprendizagem, adotou-se como premissa que a vida nas cidades contemporâneas requer do indivíduo orientação crítica e imaginação sociológica para que ele se situe frente às demandas do viver coletivo. Também, que a imaginação é uma característica da ação humana, que pode ser desenvolvida, e um componente essencial para a prática administrativa. Embora tenham sido adotadas essas premissas, não foram definidas categorias de análise a priori. As categorias analisadas na próxima seção emergiram das verbalizações dos estudantes.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A descrição e a análise dos resultados estão organizadas em três categorias que correspondem a três etapas: (1) Retratos do cotidiano: as experiências vividas na cidade; (2) Imaginação sociológica: a aprendizagem da cidade e na cidade; e (3) Imaginação administrativa: o vivido, o administrado e o desejado. A seguir, examinamos, separadamente, os resultados de cada etapa da atividade pedagógica desenvolvida com os estudantes.

### **Etapa 1 – Retratos do cotidiano: as experiências vividas na cidade**

Inicialmente, discutiu-se em sala de aula o conceito de realidade social e vida nas cidades. Em seguida, foi pedido aos estudantes que falassem sobre a experiência de viver na cidade. Por fim, propôs-se a realização de uma pesquisa sobre um aspecto específico que retratasse a experiência de viver na cidade de Ituiutaba. Os estudantes formaram quatro grupos e escolheram as temáticas: transporte coletivo urbano, programa de saúde da família, coleta seletiva, consumo de drogas. Ituiutaba é uma cidade do

---

interior de Minas Gerais, que se localiza na região do Pontal do Triângulo Mineiro, com aproximadamente 96.122 mil habitantes, uma população economicamente ativa de 40.862 habitantes e renda per capita/ano de R\$7.809,00. Os retratos das experiências vividas na cidade foram realizados e são apresentados a seguir.

## **Tema 1 – O transporte coletivo urbano**

Os estudantes do Grupo 1 foram a campo para conhecer o Sistema de Transporte Coletivo (STC) urbano de Ituiutaba. Eles utilizaram as seguintes técnicas de pesquisa: entrevistas informais, observação, entrevista formal semiestruturada e registro de imagens com câmara fotográfica.

**Figura1:** Ponto de ônibus sem sinalização



Primeiro, os estudantes percorreram a cidade, utilizando duas linhas de ônibus. Durante o percurso, eles conversaram com os outros usuários que estavam no ônibus e fizeram fotos que evidenciavam as condições do sistema. Em seguida, os estudantes visitaram o Departamento de Trânsito e a concessionária Paranaíba Transportes, que opera o sistema local de transporte. Eles entrevistaram, respectivamente, o Secretário Municipal de Trânsito e o gerente da concessionária.

Os estudantes concluíram que há falhas no STC urbano em operação na cidade de Ituiutaba. A infraestrutura nos pontos de parada é precária, porque não há bancos para os usuários, há um grande intervalo entre a passagem de um ônibus para outro, e as pessoas ficam expostas ao sol e à chuva enquanto aguardam pelo transporte. A falta de sinalização (Figura 1) impossibilita a identificação dos pontos e, quando há sinalização, ela não é padronizada, isto é, em alguns locais, uma pintura no poste sinaliza o ponto; em outros, a sinalização é feita na calçada ou até mesmo no tronco de uma árvore. Além disso, a concessionária não faz nenhum tipo de divulgação sobre as rotas e horários das paradas de

---

---

ônibus, o que leva muitos usuários a utilizarem outros serviços, como táxi e moto-táxi.

## **Tema 2 – O processo de coleta seletiva**

Os estudantes do Grupo 2 foram a campo para conhecer o processo de coleta seletiva de resíduos e a destinação do lixo produzido na cidade. Eles utilizaram as seguintes técnicas de coleta de dados: observação não participante, entrevista estruturada com o Secretário Municipal de Obras e Serviços Públicos (SMOSP) e com o representante da Cooperativa de Reciclagem de Lixo, além do registro de imagens com câmara fotográfica.

A pesquisa de campo foi realizada na Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos (SMOSP) e na Cooperativa de Reciclagem de Lixo, organização responsável pela seleção do material coletado e pela sua posterior transformação em material aproveitável. Eles pesquisaram o Programa Ituiutaba Recicla. Trata-se de um programa municipal conduzido pela Superintendência de Água e Esgoto de Ituiutaba (SAE) e tem como objetivo integrar ao programa as pessoas que vivem da venda de materiais recicláveis, recolhidos no lixão e nas ruas, visando à geração de renda e à oportunidade de reintegração social. Segundo informações da SMOSP, a quantidade diária de lixo reciclado é de 1,5 toneladas, uma quantidade elevada se considerados os dados populacionais locais. O serviço de coleta está a cargo da Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos, que trabalha em três turnos, de segunda a sábado. No serviço, são utilizados seis caminhões de coleta e 52 pessoas estão envolvidas no processo. Os caminhões percorrem 15 trechos de 23 quilômetros, perfazendo cerca de 400 km diários.

Os gestores do Programa Ituiutaba Recicla prevêm a implantação da coleta seletiva em toda a cidade, antes que o Aterro Sanitário (em construção) entre em operação. Assim, seria destinada menor quantidade de lixo para o aterro, o que aumentaria a sua vida útil. Para a efetivação do programa, seis projetos de apoio são operacionalizados pela SAE: (1) Aterro Sanitário; (2) Coleta de Lixo; (3) Educação Ambiental; (4) Coleta Seletiva; (5) Produção mais Limpa; e (6) Inclusão social.

Os estudantes concluíram que as pessoas geram grande quantidade de lixo na cidade e que parte significativa resulta de entulhos de construção, o que se explica pelo crescimento local, impulsionado, entre outros, pela instalação do Campus da Universidade Federal de Uberlândia. Eles identificaram que os órgãos públicos operacionalizam o

---

---

processo de coleta seletiva de modo a chamar a atenção de toda a comunidade para a responsabilidade com o resíduo que ela própria gera. O programa foi implantado em uma região piloto – a região leste – e, posteriormente, será implantado em toda a cidade. Os moradores dessa região separam do lixo, que é recolhido normalmente, materiais limpos e secos como vidro, plástico, metal e papel, para serem recolhidos semanalmente, nos dias programados pelo serviço próprio de coleta seletiva, dos quais os “catadores” são previamente avisados.

Os estudantes identificaram que o sucesso do projeto de coleta seletiva depende da participação da população, especialmente, aquela dos bairros da região piloto. Daí a necessidade de orientação e informação. Eles puderam confirmar que esse procedimento foi executado: os órgãos públicos orientaram, por meio de impressos, como a coleta seletiva seria feita e como a população deveria fazer a separação de materiais recicláveis do lixo doméstico. O projeto ainda prevê um dia específico para a coleta de orgânico, de podas de jardins e árvores residenciais, e um dia do “Bota-fora”, no qual a população poderá dispor de resíduos incomuns daqueles da coleta seletiva normal.

### **Tema 3 – O Programa Saúde da Família**

O Grupo 3 foi a campo para conhecer o Programa Saúde da Família (PSF), seu funcionamento e objetivos. Para a coleta de dados, eles utilizaram as seguintes técnicas: observação não participante, entrevistas estruturadas com usuários e responsáveis pelo PSF e registro de imagens com câmera fotográfica.

**Figura 2:** PSF 6 - Santa Maria



Na pesquisa de campo, os estudantes visitaram, inicialmente, a Secretária Municipal de Saúde (SMS) para obter a lista com as unidades que operam o PSF (Figura 2) na cidade e os bairros de abrangência de



---

cada unidade. Em seguida, o grupo visitou as oito unidades do PSF, coletando dados por meio de fotos e de entrevistas informais com os funcionários e usuários.

Os funcionários de cada PSF realizam o cadastramento das famílias residentes nos bairros atendidos pela unidade e, com base no cadastro, fazem o acompanhamento da saúde dos integrantes da família, uma forma de prevenção das doenças. O usuário do sistema, quando sente necessidade, dirige-se à unidade do PSF do seu bairro e agenda uma consulta médica com um clínico geral. Posteriormente, há o encaminhamento para um hospital, clínica ou posto de saúde, caso seja necessário. Segundo as estatísticas da SMS, cada PSF atende cerca de 30 famílias. Ao todo, são trezentos pacientes que frequentam o programa em busca de melhor qualidade de vida. As pessoas que não podem ir ao PSF recebem a visita de um médico em sua casa, que acompanha o tratamento. A distribuição de medicamentos é feita com receita médica. As unidades do PSF fazem, também, a distribuição de preservativos para os residentes no bairro de abrangência.

Os estudantes entrevistaram o Secretário Municipal de Saúde que lhes relatou as ações do programa de pediatria preventiva, parte das atividades das unidades do PSF. Esse programa prevê o acompanhamento integral da criança, desde seu nascimento, por equipes formadas por clínicos, enfermeiros e agentes de saúde, beneficiando as famílias, informando mães ou responsáveis sobre os cuidados e tratamentos que devem ser dispensados às crianças. Essas orientações são feitas em um ciclo de palestras realizadas no momento das consultas, tendo como temas procedimentos adequados para o bom desenvolvimento nos primeiros anos de vida da criança. Entre as atividades do programa, constam a vacinação e a avaliação do desenvolvimento físico. Caso seja constatada qualquer carência nutricional ou outro problema, os especialistas acompanham o paciente.

O grupo 3 pesquisou o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) da cidade – 0,81, que acompanha a média nacional brasileira. Os estudantes ouviram os relatos dos usuários do PSF, e eles apontaram uma restrição do sistema: o morador de um bairro não pode buscar atendimento na unidade de outro bairro. Outro problema apontado pelos usuários é o atendimento feito pelos funcionários nas unidades do PSF. Eles afirmaram que não compreendem ou têm dificuldade para compreender a linguagem utilizada pelos funcionários. Os estudantes identificaram que aqueles que buscam o atendimento nas unidades do PSF compõem o extrato mais carente da população da cidade. A

---

instalação de usinas de produção de álcool feito de cana-de-açúcar, na região, promoveu a migração para a cidade de Ituiutaba de um grande contingente de pessoas vindas da região nordeste, o que aumenta a diversidade da população a ser atendida. Além disso, os estudantes apontam que os usuários têm necessidades afetivas, e não apenas físicas, que devem ser atendidas.

#### **Tema 4 – O consumo de drogas**

O grupo 4 foi a campo para conhecer os dados e as causas do consumo de drogas em Ituiutaba. Para a pesquisa, os estudantes utilizaram as seguintes técnicas de coleta de dados: entrevista semiestruturada e registro de imagens com fotos. Inicialmente, os estudantes visitaram a 20ª Delegacia Regional de Ituiutaba e entrevistaram o delegado. Este informou que as drogas mais consumidas em Ituiutaba são: a maconha e o *crack*. Essas são drogas consideradas de fácil acesso devido ao baixo preço. O consumo de drogas, conforme informou o delegado, é motivado por influência de amigos, falta de informações sobre as consequências do uso e do vício, desajuste familiar, curiosidade e fuga de problemas.

Os estudantes puderam confirmar que ainda não existem dados históricos oficiais que permitem pesquisar a existência de relação entre a taxa de desemprego local e o uso de drogas. Esse é um dado significativo para a situação atual, visto que, da população economicamente ativa, que totaliza 49.862 habitantes, estão em situação de desemprego 27.274 habitantes (54,70%). As pesquisas sobre o tema e a entrevista com o delegado permitiram aos estudantes identificar que o consumo de drogas não é um problema pessoal, mas social, que afeta de forma devastadora os relacionamentos familiares. E torna-se um problema social, porque muitos consumidores de drogas cometem crimes para obter o dinheiro para comprá-las. Isso aumenta a violência na cidade, na qual, atualmente, já são registrados, em média, cinco laudos por mês de furtos e roubos. Quanto ao processo de reintegração social daqueles que abandonaram o consumo de drogas, os estudantes perceberam que é um processo lento que exige do ex-usuário a superação do preconceito social.

Os estudantes também perceberam, com essa pesquisa, que os problemas organizacionais e os problemas sociais são interdependentes. As empresas não podem enfrentar o problema do consumo de drogas desconsiderando suas origens sociais. Essa associação pode orientar o comportamento dos estudantes gestores para uma gestão mais

---

humanizada (MINTZBERG, 2007), reduzindo possíveis efeitos negativos à sociedade de modo geral.

## **Etapa 2 – Imaginação sociológica: a aprendizagem da cidade e na cidade**

Nesta etapa, o nosso objetivo foi fazer com que os estudantes percebessem a cidade não como um produto pronto e definitivo, desprovido de uma história, e, sim, que eles compreendessem as estruturas que vão além deles próprios, os outros indivíduos, e, ao mesmo tempo, fossem capazes de se reconhecerem como parte da cidade. Sobretudo, que percebessem a cidade e a si mesmos como projetos em construção, um processo que depende das diferentes e variadas relações entre biografias e estrutura social, entre questões e perturbações (MILLS, 1975).

A cidade tomada como um espaço de aprendizagem torna possível aos estudantes compreendê-la baseada na sua relação com o saber (CHARLOT, 2002) e, assim, criar alternativas de solução. Os inúmeros problemas que os cidadãos enfrentam na convivência diária na cidade demandam resoluções que se impõem como uma exigência de vida em comum (CORDEIRO; MENEZES, 2001).

Com a realização dessa atividade pelos estudantes, pudemos evidenciar a aprendizagem na cidade e da cidade orientada pelo conceito de imaginação sociológica, que foi sintetizado no Quadro 1. Os estudantes notaram a existência de desigualdades econômicas e sociais (CASTRO et al., 2006) e as falhas dos programas empreendidos pela gestão pública. Para eles, foi uma experiência perturbadora o encontro com o outro, pois muitos estudantes não utilizam os serviços que pesquisaram. Eles desconheciam os problemas enfrentados pela maior parte da população da cidade em que vivem.

Ao se depararem com condições desiguais de existência, os estudantes ficaram instigados a refletir sobre sua própria condição social (CHANLAT, 2002; FREIRE, 1997; MCLAREN; JARAMILLO, 2005; MILLS, 1975). Esse fato, ao mesmo tempo, confirma as suposições de que as cidades contemporâneas apresentam-se como cenário privilegiado para se vislumbrarem as relações existentes entre a vida pessoal do estudante e os problemas sociais que afetam a sociedade em geral, e as organizações, em particular (FERRARA, 2006).

## **Quadro 1: A imaginação sociológica na cidade**

<b>Orientações para o estímulo da Imaginação Sociológica</b>	<b>Aprendizagem na e da cidade</b>
1. Evitar esquemas rígidos de procedimentos na formulação e solução dos problemas.	Os estudantes puderam escolher o tema da pesquisa e o problema a ser investigado; as técnicas de coleta de dados foram sugeridas, mas não impostas.
2. Desenvolver e manter pleno sentido do problema em causa.	Os estudantes pesquisaram os conceitos relevantes para a realidade local e os elementos associados a cada tema de modo a conhecer e a elucidar o sentido e as implicações de cada um.
3. Não impor um método de solução ao trabalho em realização.	As soluções para os problemas foram propostas pelos estudantes após sua interação com os variados atores envolvidos na situação; solução e compreensão do problema foram se desenvolvendo simultaneamente.
4. Formular os problemas, levando em consideração os valores envolvidos e as ameaças a esses valores.	Os estudantes reconheceram os valores envolvidos em cada tema e as ameaças a esses valores: o uso de drogas e o sofrimento familiar com suas consequências mais amplas; os problemas ambientais e a necessidade da educação ambiental da população; o transporte coletivo e a necessidade de a gestão pública considerar o bem-estar dos cidadãos; o PSF e sua relação com a qualidade de vida da população.
5. Compreender que o problema (incidentalmente) e a resposta (frequentemente) envolvem biografias e estrutura histórico-social.	<p>Tema 1: a participação do poder público municipal no STC, a infraestrutura do STC, os aspectos da gestão da concessionária, as rotas, os problemas causados aos usuários e a suas famílias, as causas e consequências individuais, familiares, culturais e políticas.</p> <p>Tema 2: o programa municipal de coleta seletiva e a importância da destinação correta do lixo, dados sobre a produção de lixo na cidade, benefícios e dificuldades da coleta seletiva, o papel dos indivíduos, da sociedade e do poder público para o sucesso do programa.</p> <p>Tema 3: a relação entre o IDH da cidade e o custo com a saúde, os benefícios individuais e coletivos do PSF para a saúde, a saúde como uma questão que envolve o corpo, a mente e aspectos afetivos e emocionais.</p> <p>Tema 4: compreensão da relação entre o consumo de drogas na cidade e outros dados locais, a ausência de programas sistemáticos para combater as causas e as consequências do consumo, a importância de se ampliar o conhecimento de dados estatísticos locais: emprego, educação, lazer, esporte.</p>
6. Desenvolver e adotar uma visão global do problema e das respostas, bem como das consequências das soluções adotadas.	Os estudantes pesquisaram os temas de forma global, considerando e comparando questões locais com o que ocorre na região, no país e no mundo, procurando compreender suas causas e consequências antes de apresentar as soluções.

---

Os estudantes do Grupo 1, que trabalharam com o tema do transporte coletivo urbano, conheceram a complexidade de um sistema público de gestão e a interdependência entre as ações do setor público e da iniciativa privada, entre outros aspectos. Isso os instigou a procurar pelas causas dos problemas encontrados. Para os estudantes, a cidade tem uma demanda crescente de transporte coletivo, devido ao aumento da população ocasionado pela presença de usinas (e a demanda por mão de obra barata) e do campus avançado da Universidade Federal de Uberlândia (e a demanda por pessoal altamente qualificado). Os problemas gerados por essa nova situação são variados, e exigem soluções complexas que precisam da participação da população e do papel central dos gestores públicos.

A pesquisa realizada pelo Grupo 2, sobre a coleta seletiva de lixo, aproximou os estudantes de dados e informações sobre a cidade que até então eles desconheciam. Eles descobriram que a SAE conquistou prêmios de qualidade, em âmbito nacional, pelos programas realizados. A quantidade de lixo produzida pela população, os tipos de resíduos, os programas realizados para reduzir os problemas de destinação de resíduos e os agentes envolvidos constituem-se em um corpo de conhecimento que os levou a refletir sobre o seu modo de vida pessoal e sua relação com a vida na cidade. Palavras e conceitos relevantes sobre a coleta seletiva passaram a fazer parte da linguagem dos estudantes após o estudo da temática: diferenças entre as concepções de lixo; descarte e resíduo; a função, as operações e a importância de um aterro sanitário.

O grupo 3, ao pesquisar o PSF, descobriu que este foi concebido pelo Ministério da Saúde em 1994 com o objetivo de reorganizar o modelo de assistência à saúde no país. Para sua bem sucedida efetivação, o PSF depende da iniciativa e ação dos municípios, o que demanda gestores qualificados e empenhados no bom desempenho do programa. A complexidade da gestão pública ficou evidente para os estudantes que analisaram o funcionamento do programa em Ituiutaba, tomando como parâmetro as políticas que o Ministério da Saúde estabeleceu para o programa. Os estudantes surpreenderam-se com o esforço necessário para submeter uma ideia ou plano elaborado em âmbito nacional às especificidades locais (CHANLAT, 2000; MINTZBERG, 1994).

A pesquisa sobre o consumo de drogas, realizada pelo Grupo 4, fez com que os estudantes reconhecessem os tipos de drogas e os efeitos nocivos do seu uso. Os estudantes compreenderam que a dependência química das drogas influencia negativamente vários aspectos da vida pessoal, familiar, profissional e social. O uso de drogas compromete as

---

atividades no trabalho, podendo trazer consequências para as empresas, tais como o aumento de acidentes de trabalho pela falta ou dificuldade de concentração, pela baixa qualidade do trabalho e pela redução da produtividade. Ao pesquisar esse tema, os estudantes analisaram as influências pessoais, sociais, culturais e econômicas do consumo de drogas e compreenderam que se trata de um problema que transcende o aspecto individual, torna-se um problema que exige solução coletiva em âmbito público.

A aprendizagem dos estudantes não se limitou ao conteúdo modelado pelo currículo do curso de administração, porque foi ampliada pelas possibilidades encontradas durante a exploração da cidade em que vivem. A superação das fronteiras curriculares pode ser considerada uma resposta às críticas de Chanlat (2000, 2002), na medida em que os estudantes não ficaram presos ao conteúdo curricular da disciplina, trazendo para o trabalho aquelas dimensões esquecidas, mencionadas pelo autor.

### **Etapa 3 – Imaginação administrativa: o vivido, o administrado e o desejado**

Na etapa 3, nosso objetivo foi estimular a imaginação administrativa, baseada em uma atividade em que os estudantes, com a mesma formação dos grupos da etapa anterior, retratassem a “cidade possível”. Os estudantes deveriam propor alternativas de soluções aplicáveis aos problemas encontrados. A cidade possível, para os estudantes, pode ser desenhada conforme o Quadro 2.

Os estudantes que participaram da atividade são todos cidadãos, sujeitos aos efeitos dos acontecimentos e das mudanças ocorridas no espaço urbano, e, ao mesmo tempo, são agentes desses efeitos, pela sua existência e circulação nesse espaço. Os estudantes de administração, em particular, precisam saber agir como cidadãos e também como gestores (TEODÓSIO; ALVES, 2006; CHIA; HOLTZ, 2008, PAES DE PAULA, 2001). E, no desempenho desse segundo papel, precisam estar dispostos a enfrentar os problemas do espaço urbano e a tomar decisões visando à sua solução, em situações em que são solicitados a todo instante a lidar com o inesperado, o diferente e o estranho.

---

**Quadro 2: A Cidade Possível e a Imaginação Administrativa**

---

**Transporte Coletivo Urbano**

- Fornecer informações atualizadas e precisas ao usuário
  - Analisar detalhadamente as rotas, considerando as mudanças ocorridas na cidade
- Grupo 1**
- Identificar os pontos de parada
  - Eliminar a sinalização dos pontos de paradas que estão inutilizados
  - Instalar um terminal de integração
  - Retirar as paradas de ônibus em frente a lojas comerciais, nas vias principais da cidade
- 

**Coleta Seletiva de Lixo**

- Inovar na utilização de embalagens recicláveis
  - Conscientizar a população sobre a existência e a importância da coleta seletiva
  - Manter e ampliar práticas de coleta de diferentes tipos de resíduos
- Grupo 2**
- Agir criativamente para propor a mudança de mentalidade em relação ao consumo
  - Educar a população sobre as consequências do consumismo desenfreado
  - Encontrar novas soluções para enfrentar os problemas de aterros sanitários
- 

**Saúde Pública da Família**

- Avaliar os processos de atendimento para corrigir falhas
  - Criar PSFs em outros bairros da cidade e aumentar o número de agentes para atender a população
- Grupo 3**
- Priorizar as verbas para a saúde
  - Ampliar a noção de saúde que orienta o PSF, considerando a inter-relação entre os problemas físicos, emocionais e afetivos
  - Inserir a comunidade nas deliberações e organização do PSF
  - Capacitar os funcionários para lidar com os usuários de diferentes contextos sócio-culturais
- 

**Consumo de Drogas**

- Incentivar a criação de programas de prevenção nas empresas e/ou estabelecer parcerias
  - Criar programas de prevenção nas escolas
  - Criar programas de recuperação e reintegração à sociedade que considerem as diversas causas do problema
- Grupo 4**
- Combater de forma efetiva o tráfico em cooperação com os órgãos do governo federal
  - Oferecer informação e palestras educativas para as famílias, especialmente, para os pais
  - Oferecer alternativas à população para que evitem ou reduzam o consumo de drogas
- 

Os estudantes mostraram, diante das quatro temáticas apresentadas, capacidade de analisar criticamente sua experiência na cidade; desse modo, superaram a condição de “homem comum”, descrita

---

---

por Mills (1975). Eles conseguiram reconhecer os aspectos que, do seu ponto de vista, tornam o viver na cidade particularmente difícil para a população. Eles mostraram, também, capacidade de indicar caminhos coletivos que tornariam o viver em uma cidade de pequeno porte prazeroso, propício às realizações pessoais. Eles se preocupam com o futuro da sua cidade e o seu próprio. Também, começaram a pensar que esse futuro precisa ser buscado com soluções no presente. Ainda, foram capazes de reconhecer que soluções do passado afetam as possibilidades do viver na cidade hoje. A instalação de usinas de produção de álcool e de um campus avançado da Universidade Federal de Uberlândia traz desafios a serem enfrentados por todos.

Nessa etapa da atividade, os estudantes discutiram com os colegas as suas impressões, medos, ansiedades. Eles viram que alguns de seus valores estão ameaçados pelas mudanças ocorridas nos últimos anos em sua cidade (MILLS, 1975). Os estudantes passaram a compreender as múltiplas e variadas conexões entre a sua vida pessoal e os problemas da sociedade e, ainda, como os problemas típicos da gestão influenciam diferentemente a vida de cada indivíduo. Portanto, a gestão de cidades ou organizações precisa ser criticada para ser melhorada (CHANLAT, 1996).

O desenvolvimento da imaginação administrativa pelos estudantes ocorreu quando eles foram capazes de reconhecer as diferentes e mais fundamentais dimensões da vida organizada e foram capazes de passar de uma dimensão à outra, (re)conhecendo as suas mútuas relações (CHANLAT, 1996; MILLS, 1975). Esta atividade potencializou a compreensão de que os problemas organizacionais de produtividade e a lucratividade têm interfaces com as biografias dos indivíduos e as estruturas sociais mais amplas; e estes demandam soluções diferentes de acordo com o contexto histórico.

A cidade possível retratada pelos estudantes contempla alterações nas estruturas sociais, o que, eles reconhecem, depende da intervenção de diversos agentes, incluindo-se aí os administradores. Na formulação de soluções para os problemas, os estudantes não se apegaram a nenhuma técnica reducionista de gestão, como o planejamento estratégico (MINTZBERG, 1994). Eles souberam utilizar intuição e criatividade quando perceberam a necessidade de considerar o conhecimento produzido no cotidiano da vida das pessoas e os valores envolvidos, aqueles aceitos e aqueles ameaçados pela situação que estavam pesquisando.

Nessa etapa, percebeu-se o quanto a atividade contribui para a formação do administrador em consonância com a CME (PERRITON,

---



---

2007). Se para Mingers (2000), ser crítico significa questionar retórica, tradição, autoridade e objetividade, essa atividade proposta aos estudantes foi capaz de potencializar vários desses elementos, principalmente, a objetividade, pois puderam reconhecer os valores incorporados no conhecimento e na estrutura social na qual se encontram.

Conhecer a cidade é uma condição necessária, mas não suficiente, para cultivar o amor à cidade. Amar a cidade significa identificar-se com esse lugar, o que exige ação e participação do sujeito (FERRARA, 2006). Ainda, conforme (CHARLOT, 2002; FREIRE, 1997, MCLAREN; JARAMILLO, 2005), pressupõe o compromisso do profissional-gestor com a sociedade e envolve uma decisão lúcida e profunda desse profissional-gestor. Reconhece-se, assim, que os estudantes, ao fazerem a atividade, consideraram os princípios da criticalidade oferecidos por Boje e Al-Arkoubi (2009), se não na íntegra, grande parte deles; o que sinaliza ser esse um caminho alternativo ao modelo dominante de ensino em administração que enfatiza a racionalidade e a instrumentalidade e a separação entre o econômico e o social.

Por fim, se para Mills (1975), a imaginação sociológica é uma qualidade que torna o indivíduo capaz de distinguir “as perturbações pessoais” das “questões públicas da estrutura social”, a imaginação administrativa é um conceito também capaz de potencializar no administrador a mesma distinção, no âmbito de sua atuação. Na imaginação administrativa, as perturbações pessoais do administrador são aquelas que surgem de suas relações no âmbito de sua atuação nas organizações; enquanto que as questões da estrutura social transcendem a esfera da organização para se incrustarem nas interfaces com outras organizações e outros ambientes que, por sua vez, formam uma estrutura social mais ampla.

As perturbações, na imaginação administrativa, surgem quando os valores pessoais do administrador estão ameaçados. Já as questões da estrutura social ocorrem quanto os valores da comunidade na qual a organização está inserida são ameaçados. Essas dependem da estrutura social mais ampla na qual a organização está inserida, da qual se constituem instituições e outros atores e agentes. Assim, a imaginação administrativa pode ser descrita como uma qualidade que o administrador desenvolve e o torna capaz de compreender a sua realidade em consonância com as demais realidades sociais, trazendo algumas implicações para a gestão, tais como:

(a) Os problemas organizacionais são formulados e solucionados considerando as suas interfaces com a estrutura social mais ampla, ou

---

seja, a comunidade na qual a organização se insere, seus valores e as ameaças a eles;

(b) Os planos e projetos organizacionais são elaborados considerando a sua interação com a realidade pessoal dos planejadores em consonância com as demais realidades sociais, evitando-se a imposição de um método de solução generalizado;

(c) O contexto sócio-histórico e as biografias dos sujeitos são considerados nas decisões administrativas, tanto no que se refere aos problemas de adaptação interna como externa;

(d) As respostas para os problemas organizacionais são encontradas analisando-se as suas consequências, sendo adotada, para tanto, uma visão mais ampla dos pontos estratégicos e do alcance da intervenção proposta.

Desse modo, se desenvolver a imaginação sociológica permite ao sociólogo compreender as contradições, os nexos e as interdependências entre sua vida pessoal e a vida social, desenvolver a imaginação administrativa torna o administrador capaz de superar os limites e os equívocos comuns de uma formação tecnicista e acrítica da realidade. Além disso, potencializa que o administrador vislumbre o alcance de suas decisões na esfera individual, social, política, econômica e ecológica.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES DO ESTUDO**

Utilizou-se uma prática pedagógica que levou os estudantes para fora da sala de aula, onde foram orientados a buscarem uma visão crítica do que pesquisavam. A condução dessa atividade esteve amparada nos estudos da Pedagogia Crítica e nos CME, e inspirados, em estudos clássicos de Mills (1954, 1975), que propuseram o conceito imaginação sociológica como uma qualidade de espírito imprescindível para que os indivíduos pudessem, a despeito da agitação de sua experiência diária, superar a falsa consciência de suas posições sociais. A atividade, que foi conduzida na disciplina de Sociologia, no curso de Administração da Universidade Federal de Uberlândia, Campus Pontal, mostrou-se pedagogicamente rica tanto por estimular o pensamento crítico dos estudantes de Administração como por permitir a esses estudantes compreenderem a cidade em que vivem como um espaço sujeito a mudanças. Com isso, os alunos puderam ver a si mesmos como parte de um mundo aberto a transformações.

Os estudantes não apenas participaram, mas também experimentaram situações da vida cotidiana na sociedade, algumas

---

---

totalmente novas para eles. No decorrer da realização da atividade, os estudantes analisaram o compromisso que o profissional-gestor deve assumir se a busca envolver a transformação das condições da existência das organizações e das pessoas. Eles se viram como agentes responsáveis por identificar alternativas para o enfrentamento dos problemas sociais. Os estudantes que participaram da atividade combinaram recursos de vários saberes de forma multidisciplinar. Assim, os conteúdos em sala de aula se tornaram lentes para olhar a cidade, o que, por sua vez, despertou a crítica daqueles conteúdos discutidos em sala de aula.

Após o momento em que os estudantes compreenderam as contradições de vários aspectos da vida em comum; a ação e a participação na vida social tornaram-se possíveis, pois eles sentiram que era preciso refletir e discutir o viver coletivo na cidade com as pessoas, se seria possível solucionar os problemas e buscar condições de existências mais significativas e como isso poderia ocorrer. Além disso, os estudantes passaram a se ver como agentes responsáveis pelas transformações da cidade em que vivem. Quando lhes foram oferecidas oportunidades de produzir reflexões sobre os aspectos da vida em comum, perceberam a necessidade de ir além dos seus interesses pessoais e de buscar mais informações sobre aspectos que eles não conheciam: aspectos legais, indicadores econômicos e sociais do município, do país e do mundo. Além do conhecimento, também o seu espaço físico foi ampliado, eles se perceberam não apenas como cidadãos ituiutabanos, mas agentes de soluções para problemas mundiais. Quando a cidade se tornou o espaço de aprendizagem, os estudantes assumiram um papel ativo que variou em função dos momentos e interesses, estimulando os mesmos a formularem hipóteses sobre as possíveis interpretações que se podia fazer depois dessa realidade vivenciada. Além disso, suscitou a aprendizagem dos saberes e do saber fazer da administração de forma a desempenhar o papel de administrador na sociedade.

A visão da cidade como algo dado cedeu espaço para uma perspectiva histórica e multifacetada dos problemas sociais. A realização dessa atividade de ensino mostrou que existe um campo amplo e rico para a imaginação administrativa: o gestor como um sujeito ativo da construção da realidade organizacional, econômica, social e institucional. Essa imaginação transcende o domínio restrito à escola e aos conteúdos formais que essa transmite. Ela vai além, pois pressupõe a capacidade de ouvir, imaginar, transformar e criar em distintos espaços. A imaginação administrativa também implica ter esperanças de que as mudanças são possíveis. Os estudantes entenderam que a ação humana, por mais

---

insignificante ou cotidiana que seja, promove um novo significado baseado em uma perspectiva própria sobre a realidade. Essa atividade gerou reflexão sobre o compromisso dos gestores com a sociedade e a capacidade do profissional-gestor, seja na administração pública, seja em empresas, de participar da (re)construção da cidade, escolhendo percursos que favoreçam a existência significativa dos sujeitos e das coletividades.

Nosso estudo apresenta contribuições importantes para a discussão no campo dos *Critical Management Studies*, pois mostrou-se que o conceito de imaginação administrativa encoraja nos estudantes uma visão ampliada das organizações, que transcende os seus muros, fundamental para situá-las como parte do contexto social mais amplo. Como recomendação para futuros trabalhos no campo, sugere-se que o conceito de imaginação administrativa seja explorado em outros contextos e em outros conteúdos. Também são desejáveis trabalhos que encorajem os estudantes a desenvolverem modelos e práticas de gestão cujos efeitos beneficiem a sociedade como um todo.

Este estudo também apresenta limitações; entre elas, cita-se o fato de que o trabalho foi realizado em uma única disciplina e em um único período. Outra limitação refere-se aos desafios de atividades desenvolvidas em grupo, que nem sempre refletem o esforço de todos os integrantes. Também não foram investidos esforços para nenhum tipo de medição ou avaliação individual, por isso, relatam-se os resultados obtidos em um único nível de análise – os grupos de estudantes.

Finalmente, lembra-se que a imaginação administrativa, por si só, não implica algo positivo ou negativo; é a relação entre imaginação e intencionalidade que pode gerar ações morais ou imorais. A imaginação administrativa possui estreita e inescapável relação com a mente e os sentidos; disso decorre sua natureza pessoal e individual: é o indivíduo que imagina. Todavia, professores e instituições de ensino são responsáveis por encorajar, apoiar e desenvolver o conhecimento, as habilidades e as atitudes que os futuros gestores necessitam para se conduzirem nesse processo. Encorajar os estudantes a utilizarem as lentes da imaginação administrativa para analisarem as organizações significa iniciá-los e orientá-los em um processo que combina descobrimento, aventura e ação.

---

## REFERÊNCIAS

- ADLER, P. Corporate scandals: It's time for reflection in business schools. *Academy of Management Executive*, v.18, n. 3, p.148-150, 2002.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BIDWELL, L.D.M. Helping Students Develop a Sociological Imagination through Innovative Writing Assignments. *Teaching Sociology*, v. 23, n. 4, p. 401-406, 1995.
- BIRD, F.B.; WATERS, J.A. The Moral Muteness of Managers. *California Management Review*, v. 32, n.1, p.73-88, 1989.
- BOJE, D. M.; AL-ARKOUBI, K. Critical Management Education beyond the siege. In. ARMSTRONG, S. J.; FUKAMI, C. V. (Eds.). *The Sage Handbook of Management Learning: Education and Development*. London: Sage Publications, 2009.
- BOYLE, M.E. Walking Our Talk: Business Schools, Legitimacy, and Citizenship. *Business & Society*, v.43, n.1, p.37-70, 2004.
- CASTRO, L.R.; MATTOS, A.R.; JUNCKEN, E.T.; VILLELA, H.A.M.; MONTEIRO, R.A.P. A construção da diferença: jovens na cidade e suas relações com o outro. *Psicologia em Estudo*, v. 11, n. 2, p. 437-447, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v11n2/v11n2a22.pdf>>. Acesso em: 20/07/2009.
- CHANLAT, J.-F. (Coord.). *O indivíduo na organização*, v. I. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHANLAT, J.-F. *Ciências sociais e management*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHANLAT, J.-F. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. 2002. In: VII Congresso Internacional Del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 2002, Portugal, Lisboa. *Anais...* Lisboa: CLAD, 2002. Disponível em: <<http://unpan1.um.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043316.pdf>>. Acesso em: 04/02/2010.
- CHARLOT, B. Relação com a escola e o saber nos bairros populares. *Perspectiva*, v.20, n. especial, p. 17-34, 2002. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/10237/9476>>. Acesso em: 03/02/2010.
-

CHIA, R.; HOLTZ, R. On Managerial Knowledge. *Management Learning*, v. 39, n.2, p.141-160, 2008.

CLEGG, S. Globalizing the Intelligent Organization Learning Organizations, Smart Workers, (Not So) Clever Countries and the Sociological Imagination. *Management Learning*, v. 30, n. 3, p. 259-280, 1999.

CORDEIRO, A.C.F.; MENEZES, J.A. Fortaleza de Leste a Oeste: progresso e beleza “pra turista ver”. Encontro com crianças e jovens em Fortaleza. In: CASTRO, L.R. de (Org.). *Subjetividade e cidadania*. São Paulo: 7 Letras, p. 21-62, 2001.

CUNLIFFE, A. L. Reflexive Dialogical Practice in Management Learning. *Management Learning*, v. 33, n. 1, p.35-61, 2002.

DEHLER, G. Prospects and Possibilities of Critical Management Education: Critical Beings and a Pedagogy of Critical Action. *Management Learning*, v. 40, n.1, p. 31-49, 2009.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. Introduction. The Discipline and Practice of Qualitative Research. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. *Handbook of Qualitative Research*. 3.ed., London: Sage Publications, p.1-32, 2005.

DUARTE, F. Rekindling the Sociological Imagination as a pedagogical “Package” in Management education. *Journal of Management Education*, v.33, n.1, p.59-76, 2008.

EISENHARDT, K. M. Building theories from Case Study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p.532-550, 1989.

FERRARA, L. D. Dossiê Semiótica e semiologia. *Revista Eletrônica de Jornalismo Científico – Com Ciência*, n. 74, 10/03/2006. Disponível em: <<http://www.comciencia.br/comciencia/?section=8&edicao=11&tipo=entrevista>>. Acesso em: 20/04/2006.

FREIRE, P. *Educação e mudança*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

FREIRE, P. *Pedagogia da Esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

FREIRE, P. *Pedagogia da Autonomia*. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

GHOSHAL, S. Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, v. 4, n. 1, p.75–91, 2005.

---

---

HIRONIMUS-WENDT, R.J.; WALLACE, L.E. The Sociological Imagination and Social Responsibility. *Teaching Sociology*, v.37, n.1, p.76-88, 2009.

HOOP, K.C. Students' Lived Experiences as Text in Teaching the Sociological Imagination. *Teaching Sociology*, v.37, n.1, p.47-60, 2009.

KAUFMAN, P. Michael Jordan Meets C. Wright Mills: Illustrating the Sociological Imagination with Objects from Everyday Life. *Teaching Sociology*, v. 25, n. 4, p. 309-314, 1997.

KRIPPENDORFF, K. *Content analysis: An introduction to its methodology*. London: Sage Publications, 1986.

MARTINS, J.de S. A imagem comum: a fotografia dos atos de fé no Brasil. *Estudos Avançados*, v.16, n.45, p. 223-260, 2002.

MCLAREN, P.; JARAMILLO, N. E. The struggle against imperial punditry and reactionary anti - humanism: critical pedagogy, latina, education, and class struggle in the age of empire. *Revista Educação*, v. 57, n. 3, p.391-436, 2005.

MILLS, C. W. *A imaginação sociológica*. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.

MINGERS, J. What is it to be critical? Teaching a critical approach to management undergraduates. *Management Learning*, v. 31, n. 2, p. 219-237, 2000.

MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, v. 72, n.1, p. 107-114, 1994.

MINTZBERG, H. Produtividade que mata. *Revista de Administração de Empresas*, v. 6, n. 6, p. 17-23, 2007.

MIR, R.; MIR, A. The Organizational Imagination: From Paradigm Wars to Praxis. *Organizational Research Methods*, v.5, n.1, p.105-125, 2002.

PAES DE PAULA, A. P. Tragtenberg e a resistência da crítica: ensino e pesquisa na administração hoje. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 3, p. 77-81, 2001.

PERRITON, L.; REYNOLDS, M. Critical Management Education: From Pedagogy of Possibility to Pedagogy of Refusal? *Management Learning*, v. 35, n.1, p. 61-77, 2004.

PERRITON, L. Really useful knowledge? Critical management education in the UK and US. *Scandinavian Journal of Management*, v. 23, n. 1, p. 66-83, 2007.

PRENDERGAST, C. Cinema Sociology: Cultivating the Sociological Imagination through Popular Film. *Teaching Sociology*, v. 14, n. 4, p. 243-248, 1986.

STORSS, D. Teaching Mills in Tokyo: Developing a Sociological Imagination Through Storytelling. *Teaching Sociology*, v.37, n.1, p.31-46, 2009.

TEODÓSIO, A. S.; ALVES, M. A. Teoria Crítica e a Desnaturalização do Terceiro Setor: a urgência de novas sínteses. In: IV Encontro de Estudos Organizacionais – ENEO, RS, 2006, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: Anpad, 2006.

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura. *World Declaration on Higher Education for Twenty-first Century*. 09/10/1998. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141952e.pdf>>. Acesso em: 20/07/2006.

VERGARA, S.C. A utilização da construção de desenhos como técnica de coleta de dados. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D.M. *Pesquisa Qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

WATSON, T.J. Work and the Sociological Imagination: The Need for Continuity and Change in the Study of Continuity and Change. *Sociology*, v.43, n.5, p.861-877, 2009.

YIN, R.K. *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications, 2001.



## **DADOS DOS AUTORES**

**CINTIA RODRIGUES DE OLIVEIRA MEDEIROS** (cintia@fagen.ufu.br)

Mestre em Administração (UFU); doutoranda em Administração na Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas

Instituição de vinculação: Professora Assistente II da Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Federal de Uberlândia

Uberlândia/MG – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Estudos Organizacionais e Ensino em Administração.

**JACQUELAINE FLORINDO BORGES** (jacquelaine@pontal.ufu.br)

Mestrado em Administração (UFU); doutoranda em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

Instituição de vinculação: Professora da Faculdade de Ciências Integradas do Pontal da Universidade Federal de Uberlândia

Uberlândia/MG – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Estudos organizacionais, Gestão de pessoas e Ensino e Pesquisa em Administração com ênfase em identidade, representações, simbolismo e carreira.

**Recebido em:** 20/01/2010 • **Aprovado em:** 30/09/2010